



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLANTACIÓN Y ADMINISTRACIÓN
DE UN COMPLEJO DEPORTIVO DE PLAYA,
EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
Establecidos para optar por el título de:
Ingeniera en Marketing

Profesor Guía:
Ing. Diego Patricio Torres Contreras MBA

Autora:
Lisette Gabriela Taimal Albuja

Año
2013

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Diego Patricio Torres Contreras

Ingeniero MBA

C.I.: 170506999-3

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Lisette Gabriela Taimal Albuja

C.I.: 171801634-6

AGRADECIMIENTO

A mis padres quienes me han apoyado siempre con sus consejos y paciencia para poder llevar a cabo este proyecto.

A José Luis Pérez que con su comprensión, conocimiento y amor, me ha apoyado en esta fase de mi vida.

A mi profesor guía quien con su experiencia y profesionalismo supo guiarme a lo largo de todo este tiempo para la realización de este proyecto.

A mis amigos que de una u otra forma colaboraron y aportaron de la mejor manera, pero esencialmente le agradezco a Dios por haberme dado la dicha de contar con todos los que he mencionado, permitiéndome cumplir con esta meta importante para mí.

DEDICATORIA

Principalmente este proyecto lo dedico a Dios, a mis padres, hermanas y a José Luis que son las personas más importantes en mi vida, dándome su apoyo incondicional y motivación constante, gracias a ustedes he podido llevar a cabo el presente proyecto.

RESUMEN

La poca o nula existencia de complejos deportivos enfocados a la recreación dentro un ambiente diferente e innovador en el Distrito Metropolitano de Quito constituye una oportunidad para la implantación de un complejo deportivo de playa, denominado “ARENA DEPORTES”. La empresa será constituida bajo la imagen de Compañía de Responsabilidad Limitada, cuya inversión inicial requerida es de \$ 517.332 dólares, que tendrá de capital el 50% generado por la aportación de los socios y el 50% restante se lo obtendrá de financiamiento.

El mercado objetivo del negocio es la población económicamente activa de la ciudad de Quito y de las parroquias de Cumbayá y Tumbaco, que albergan a 891.173 habitantes, cuyo 53% es de género masculino y el 47% femenino, con edades que oscilan entre los 15 a 54 años respectivamente. Se tiene proyectado que el negocio atenderá al 5% del mercado previamente descrito, anualmente tendrá la capacidad de recibir a 45.600 deportistas.

La ventaja competitiva del negocio será su infraestructura, ya que contará con el equipo necesario, para que los usuarios disfruten de la práctica deportiva dentro de un lugar seguro, completamente sanitizado y amigable con el medio ambiente. ARENA DEPORTES ofrece, una cancha de fútbol y dos canchas de voleibol, cada una compuesta por arena de playa, dentro de este complejo el cliente contara con; Horarios de atención: mañana, tarde y noche, Zona de parqueo, *Snack-bar*, Mesa de *ping-pong*, torneos de fútbol y voleibol, camerinos con baños, alquiler de espacios publicitarios en las instalaciones, alquiler de las instalaciones para eventos diversos (sociales, empresariales, etc.), duchas de agua caliente (provenientes de calentadores solares de agua) con dispensadores de jabón, *shampoo*, gel anti-bacterial, para la completa higiene personal, además de casilleros para sus pertenencias.

ARENA DEPORTES no solo ofrece un lugar para poder ejercitarse, sino también un lugar con ambiente diferente y acogedor, el cual hará que el cliente viva una experiencia distinta.

ABSTRACT

The Little or no existence of sport complexes focused to the recreation within a different and innovative environment in the Metropolitan District of Quito is considered an opportunity for setting up a beach sport complex called “ARENA DEPORTES”. The company will be incorporated as a Limited Liability Company whose initial investment is \$ \$ 517.332, which will be 50% from partner contributions and the remaining 50% from funding.

The company's target is the economically active population of Quito and the villages of Cumbaya and Tumbaco, home of 891.173 inhabitants. The 53% of those inhabitants are male and the 47% female with an age range from 15 to 54 respectively. It is predicted that the company will attend to a 5% market previously reported. The beach sport complex will have the capacity to accommodate 45.600 athletes.

The competitive advantage of the company is its infrastructure because the business will have the necessary equipment, so the users could enjoy their sport practice in a safe, completely sanitized and friendly to the environment place. ARENA DEPORTES offers a soccer and two volleyball courts, each one of them filled with sand from the beach. Inside the ARENA complex the customers will count with a morning, evening and night schedule, a parking area, snack bar, table tennis, soccer and volleyball tournaments, dressing rooms with bathrooms, rental of advertising in the facilities. Also, the facilities will be rented for various events (social, business, etc...), showers of hot water (from solar water heaters), with soap dispensers, shampoo, anti-bacterial gel, for complete personal hygiene and lockers.

ARENA DEPORTES not only offers a place to exercises, but a place with different and welcoming atmosphere, which will cause the customer live the different experience.

ÍNDICE

| | |
|---|----------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1. CAPÍTULO I: LA INDUSTRIA Y LA COMPAÑÍA, PRODUCTOS Y SERVICIOS | 4 |
| 1.1 LA INDUSTRIA..... | 4 |
| 1.2 TENDENCIAS | 4 |
| 1.2.1 Análisis del PIB..... | 4 |
| 1.2.2 Variación de Precios de la Industria | 6 |
| 1.2.3 Valor Agregado..... | 6 |
| 1.2.4 Tasa de Interés Activa..... | 7 |
| 1.3 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA..... | 8 |
| 1.4 CADENA DE VALOR | 10 |
| 1.4.1 Marketing y Ventas..... | 10 |
| 1.4.2 Personal de Contacto | 10 |
| 1.4.3 Soporte físico y Habilidades | 11 |
| 1.4.4 Prestación..... | 11 |
| 1.4.5 Clientes | 11 |
| 1.4.6 Margen de Servicio..... | 11 |
| 1.5 FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS | 12 |
| 1.5.1 Factores Económicos | 12 |
| 1.5.1.1 Inflación..... | 12 |
| 1.5.1.2 Tasa de Cambio..... | 13 |
| 1.5.1.3 Riesgo País..... | 13 |
| 1.5.2 Regulatorios | 13 |
| 1.6 LAS 5 FUERZAS DE PORTER | 14 |
| 1.6.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores..... | 15 |
| 1.6.2 Rivalidad entre Competidores Existentes | 15 |
| 1.6.3 Poder de Negociación de los Proveedores | 16 |
| 1.6.4 Poder de Negociación de los Clientes..... | 16 |

| | |
|--|-----------|
| 1.6.5 Amenaza de Servicios Sustitutivos..... | 16 |
| 1.7 PERFIL AMBIENTAL DE LA INDUSTRIA----- | 17 |
| 1.8 LA EMPRESA Y EL CONCEPTO ----- | 18 |
| 1.8.1 La Idea y el Modelo de Negocio | 18 |
| 1.8.2 Estructura Legal de la Empresa | 18 |
| 1.8.3 Misión, Visión, Valores y Objetivos..... | 19 |
| 1.8.3.1 Misión..... | 19 |
| 1.8.3.2 Visión | 19 |
| 1.8.3.3 Valores..... | 19 |
| 1.8.3.4 Objetivos..... | 20 |
| 1.8.4 El Producto (s) o Servicio (s)..... | 21 |
| 1.8.4.1 Servicio | 21 |
| 1.8.4.2 Balón de Voleibol | 21 |
| 1.8.4.3 Balón de Fútbol Playa..... | 22 |
| 1.9 ESTRATEGIAS DE ENTRADA Y DE CRECIMIENTO---- | 23 |
| 1.10 FODA ----- | 26 |
| 2. CAPÍTULO II: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS----- | 27 |
| 2.1 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD----- | 27 |
| 2.2 PROBLEMA DE GERENCIA ----- | 27 |
| 2.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS ---- | 27 |
| 2.4 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN----- | 28 |
| 2.4.1 Objetivo general | 28 |
| 2.4.2 Objetivos, dimensiones, indicadores y preguntas para la Investigación | 29 |
| 2.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN ----- | 30 |
| 2.5.1 Investigación Descriptiva Cualitativa | 31 |
| 2.5.1.1 Entrevista a Expertos..... | 31 |
| 2.5.1.2 Grupos Focales..... | 32 |
| 2.5.2 Investigación Descriptiva Cuantitativa | 34 |
| 2.5.2.1 Mercado Objetivo..... | 34 |

| | |
|---|-----------|
| 2.5.2.2 Segmentación de Mercado | 35 |
| 2.5.2.3 Encuestas | 36 |
| 2.5.2.4 Tamaño de la Muestra | 38 |
| 2.6 EL TAMAÑO DEL MERCADO Y LAS TENDENCIAS----- | 58 |
| 2.6.1 Análisis de la Demanda..... | 59 |
| 2.6.1.1 Factores que Afectan la Demanda..... | 59 |
| 2.6.1.2 Antecedentes sobre el Comportamiento de la Demanda..... | 62 |
| 2.6.1.3 Demanda Actual..... | 62 |
| 2.6.1.4 Análisis de la Oferta | 63 |
| 2.7 DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA ----- | 67 |
| 2.8 COMPETENCIA Y VENTAJAS COMPETITIVAS ----- | 68 |
| 2.9 ESTIMACIÓN DE CUOTA DE MERCADO Y VENTAS--- | 69 |
| 2.10 EVALUACIÓN MERCADO CONTINUO ----- | 70 |
| 3. CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING----- | 71 |
| 3.1 ESTRATEGIA GLOBAL DE MARKETING ----- | 71 |
| 3.2 MARKETING ESTRATÉGICO ----- | 75 |
| 3.2.1 Introducción..... | 75 |
| 3.2.2 Crecimiento | 76 |
| 3.2.3 Madurez | 76 |
| 3.2.4 Declive..... | 77 |
| 3.3 PRECIOS----- | 77 |
| 3.4 ELASTICIDAD DE LA DEMANDA ----- | 79 |
| 3.5 TÁCTICAS DE VENTAS----- | 80 |
| 3.6 POLÍTICAS DE SERVICIO Y GARANTÍA----- | 81 |
| 3.7 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN----- | 82 |
| 3.8 DISTRIBUCIÓN----- | 84 |
| 4. CAPÍTULO IV: PLAN DE DISEÑO Y DESARROLLO - | 86 |

| | |
|---|------------|
| 4.1 ESTADO DE DESARROLLO Y TAREAS ----- | 86 |
| 4.2 DIFICULTADES Y RIESGOS ----- | 88 |
| 4.3 MEJORA DEL PRODUCTO Y NUEVOS PRODUCTOS -- | 88 |
| 4.4 CUESTIONES DE PROPIEDAD ----- | 89 |
| 5. CAPÍTULO V: PLAN DE FABRICACIÓN Y OPERACIONES ----- | 90 |
| 5.1 CICLO DE FUNCIONAMIENTO ----- | 90 |
| 5.2 REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA----- | 92 |
| 5.3 FLUJOGRA DE PROCESOS----- | 93 |
| 5.4 UBICACIÓN GEOGRÁFICA ----- | 93 |
| 5.5 INSTALACIONES Y MEJORAS ----- | 96 |
| 5.6 ESTRATEGIA Y PLANES ----- | 98 |
| 5.7 TEMAS REGULATORIOS Y LEGALES ----- | 98 |
| 6. CAPÍTULO VI: EQUIPO DIRECTIVO----- | 102 |
| 6.1 ORGANIZACIÓN ----- | 102 |
| 6.2 PERSONAL CLAVE DE GESTIÓN ----- | 103 |
| 6.3 GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN Y PROPIETARIOS----- | 109 |
| 6.4 EMPLEO Y OTROS ACUERDOS Y LOS PLANES DE BONIFICACIÓN----- | 110 |
| 6.4.1 Empleo y Otros Acuerdos..... | 110 |
| 6.4.2 Los Planes de Bonificación | 110 |
| 6.5 JUNTA DIRECTIVA ----- | 111 |
| 6.6 SOCIOS, DERECHOS Y RESTRICCIONES----- | 112 |
| 6.6.1 Derechos | 112 |
| 6.6.2 Obligaciones..... | 113 |
| 6.7 SERVICIO DE ASESORES ----- | 114 |
| 7. CAPÍTULO VII: SOSTENIBILIDAD E IMPACTO----- | 115 |

| | |
|--|------------|
| 7.1 ASPECTO SOCIAL ----- | 115 |
| 7.2 ASPECTO ECONÓMICO----- | 115 |
| 7.3 ASPECTO AMBIENTAL ----- | 116 |
| 7.4 IMPACTO EN EL MEDIO AMBIENTE----- | 116 |
| 7.5 IMPACTO EN LA COMUNIDAD ----- | 117 |
| 8. CAPÍTULO VIII: CRONOGRAMA GENERAL ----- | 118 |
| 8.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA ----- | 118 |
| 8.1.1 Planificación y Desarrollo del Plan de Negocios ----- | 118 |
| 8.1.2 Inscripción legal de la compañía | 119 |
| 8.1.3 Obtención de Permisos y Licencias de Funcionamiento | 119 |
| 8.1.4 Contratación del Personal | 119 |
| 8.2 DIAGRAMA DE GANT ----- | 120 |
| 8.3 RIESGOS E IMPREVISTOS----- | 122 |
| 8.3.1 Riesgos Posibles con su Plan de Contingencia..... | 122 |
| 9. CAPÍTULO IX: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS ----- | 123 |
| 9.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS----- | 123 |
| 9.1.1 Supuestos Utilizados | 123 |
| 9.2 RIESGOS CRÍTICOS Y PRINCIPALES PROBLEMAS- | 125 |
| 9.2.1 Ingreso de Nuevos Competidores | 125 |
| 9.2.2 Manejo operativo | 126 |
| 9.2.3 Ventas Menores a lo Proyectado..... | 126 |
| 9.2.4 Cambio de Gustos y Preferencias del MercadoPotencial | 126 |
| 10. CAPÍTULO X: PLAN FINANCIERO ----- | 127 |
| 10.1 INVERSIÓN INICIAL ----- | 127 |
| 10.2 FUENTES DE INGRESOS ----- | 127 |
| 10.3 COSTOS Y GASTOS----- | 128 |

| | |
|--|------------|
| 10.3.1 Costos Fijos..... | 128 |
| 10.3.2 Costos Variables | 128 |
| 10.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO | 129 |
| 10.5 ESTADO DE RESULTADOS | 129 |
| 10.6 BALANCE GENERAL..... | 130 |
| 10.7 FLUJO DE EFECTIVO | 130 |
| 10.8 PUNTO DE EQUILIBRIO | 131 |
| 10.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD..... | 132 |
| 10.10 INDICADORES FINANCIEROS | 132 |
| 10.10.1 Liquidez | 132 |
| 10.10.2 Rentabilidad..... | 133 |
| 10.10.3 Apalancamiento..... | 134 |
| 10.11 VALUACIÓN..... | 134 |
| 11. CAPÍTULO XI: PROPUESTA DE NEGOCIO | 136 |
| 11.1 FINANCIAMIENTO DESEADO..... | 136 |
| 11.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA..... | 136 |
| 11.3 USO DE FONDOS..... | 136 |
| 11.4 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA | 137 |
| 12. CAPÍTULO XII: CONCLUSIONES Y | |
| RECOMENDACIONES | 138 |
| 12.1 CONCLUSIONES..... | 138 |
| 12.2 RECOMENDACIONES..... | 139 |
| REFERENCIAS | 141 |
| ANEXOS | 145 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|-----------|--|----|
| Figura 1 | CIUU del Negocio..... | 4 |
| Figura 2 | PIB Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales. 2007-2012 | 5 |
| Figura 3 | Variación de Precios de la Industria: Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales 2004-2011 | 6 |
| Figura 4 | Valor Agregado de la Industria: Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales 2004-2011 | 7 |
| Figura 5 | Tasas de Interes Activas 2007-2012 | 8 |
| Figura 6 | Cadena de Valor..... | 10 |
| Figura 7 | Inflación 2005-2012 | 12 |
| Figura 8 | Fuerzas de Porter..... | 14 |
| Figura 9 | Porcentaje de Género | 39 |
| Figura 10 | Nivel socio-económico/Género..... | 40 |
| Figura 11 | Porcentajes edad y género..... | 40 |
| Figura 12 | Porcentajes Estado civil/ Género..... | 41 |
| Figura 13 | Porcentajes Ocupación/ Género..... | 41 |
| Figura 14 | Porcentaje Si – No Pregunta No. 1..... | 42 |
| Figura 15 | Porcentaje Deportes predilectos | 42 |
| Figura 16 | Porcentaje Pregunta No. 2 | 43 |
| Figura 17 | Porcentaje Pregunta No. 3 | 44 |
| Figura 18 | Porcentaje Pregunta No. 4 | 45 |
| Figura 19 | Porcentaje Pregunta No. 5 | 46 |
| Figura 20 | Porcentaje Pregunta No. 6 | 47 |
| Figura 21 | Porcentaje Pregunta No. 7 | 48 |
| Figura 22 | Porcentaje Pregunta No. 8 | 49 |
| Figura 23 | Porcentaje Pregunta No. 9 | 50 |
| Figura 24 | Porcentaje Pregunta No. 10 | 50 |
| Figura 25 | Porcentaje Pregunta No. 11 | 51 |
| Figura 26 | Porcentaje Pregunta No. 12 | 51 |
| Figura 27 | Porcentaje Pregunta No. 13 | 52 |

| | |
|--|-----|
| Figura 28 Porcentaje Pregunta No. 14 | 53 |
| Figura 29 Porcentaje Pregunta No. 15 | 54 |
| Figura 30 Porcentaje Pregunta No. 16 | 55 |
| Figura 31 Porcentaje Pregunta No. 17 | 55 |
| Figura 32 Porcentaje Pregunta No. 18 | 56 |
| Figura 33 Porcentaje Pregunta No. 19 | 56 |
| Figura 34 Porcentaje de Participación de Mercado | 66 |
| Figura 35 Detalles de la Competencia..... | 68 |
| Figura 36 Logo | 71 |
| Figura 37 Etapas del ciclo de vida del servicio | 75 |
| Figura 38 Elasticidad de la Demanda..... | 80 |
| Figura 39 Canal de Distribución | 85 |
| Figura 40 Diagrama de Flujo | 87 |
| Figura 41 Ciclo de Funcionamiento | 92 |
| Figura 42 Flujograma de Procesos..... | 93 |
| Figura 43 Ubicación Geográfica | 96 |
| Figura 44 Instalaciones | 97 |
| Figura 45 Organigrama | 102 |
| Figura 46 Diagrama de Gantt | 121 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|----------|--|----|
| Tabla 1 | PIB Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales. 2007-2012 | 6 |
| Tabla 2 | Actividades de los Sectores de la Industria | 9 |
| Tabla 3 | Amenaza de entrada de nuevos competidores | 15 |
| Tabla 4 | Rivalidad entre competidores existentes | 15 |
| Tabla 5 | Poder de negociación de los proveedores | 16 |
| Tabla 6 | Poder de negociación de los clientes | 16 |
| Tabla 7 | Amenaza de servicios sustitutos | 17 |
| Tabla 8 | Ponderación de las Fuerzas de Porter | 17 |
| Tabla 9 | Objetivos de la Empresa | 20 |
| Tabla 10 | Matriz de Ansoff..... | 25 |
| Tabla 11 | Matriz FODA..... | 26 |
| Tabla 12 | Objetivos, dimensiones, indicadores y preguntas para la investigación | 29 |
| Tabla 13 | Segmentación de Mercado..... | 35 |
| Tabla 14 | Cálculo de la muestra..... | 38 |
| Tabla 15 | Pregunta No. 7 | 48 |
| Tabla 16 | Clasificación de la Demanda del proyecto..... | 59 |
| Tabla 17 | Porcentaje de Canchas utilizadas al momento de practicar deporte | 61 |
| Tabla 18 | Porcentaje de los Motivos por el cual visitan establecimientos de alquiler de canchas..... | 61 |
| Tabla 19 | Porcentaje de Frecuencia de uso | 62 |
| Tabla 20 | Proyección de la Oferta | 66 |
| Tabla 21 | Demanda Potencial Insatisfecha | 67 |
| Tabla 22 | Cuota de Mercado | 69 |
| Tabla 23 | Tarifas de Precio del Servicio | 69 |
| Tabla 24 | Proyección de Ventas..... | 70 |
| Tabla 25 | Dimensiones de la calidad de los servicios | 73 |
| Tabla 26 | Precio de Alquiler de canchas | 78 |

| | | |
|----------|--|-----|
| Tabla 27 | Precio de los Torneos..... | 78 |
| Tabla 28 | Precio de Espacios Publicitarios..... | 79 |
| Tabla 29 | Pautaje en Radio | 83 |
| Tabla 30 | Requerimiento de Materia Prima..... | 92 |
| Tabla 31 | Evaluación de Factores para la ubicación | 94 |
| Tabla 32 | Perfil Administrador General | 103 |
| Tabla 33 | Perfil Coordinador Administrativo Contable..... | 105 |
| Tabla 34 | Perfil Coordinador Marketing y atención al cliente | 106 |
| Tabla 35 | Sueldos Administradores y Coordinadores | 109 |
| Tabla 36 | Sueldos Persona de Atención al Cliente | 111 |
| Tabla 37 | Asesoría Legal | 114 |
| Tabla 38 | Riesgos e Imprevistos | 122 |
| Tabla 39 | Inversión Inicial..... | 127 |
| Tabla 40 | Fuentes de Ingresos..... | 128 |
| Tabla 41 | Costos y Gastos | 129 |
| Tabla 42 | Márgenes | 129 |
| Tabla 43 | Costo de Oportunidad | 130 |
| Tabla 44 | Punto de Equilibrio | 131 |
| Tabla 45 | Análisis de Sensibilidad..... | 132 |
| Tabla 46 | Ratio de Liquidez..... | 132 |
| Tabla 47 | Ratios de Rentabilidad | 133 |
| Tabla 48 | Ratio de Apalancamiento | 134 |
| Tabla 49 | Resultados Económicos Apalancados | 134 |
| Tabla 50 | Resultados Económicos Desapalancados | 135 |
| Tabla 51 | Estructura de Capital | 136 |
| Tabla 52 | Resultados Económicos Apalancados | 137 |
| Tabla 53 | Resultados Económicos Desapalancados | 137 |

ÍNDICE DE ECUACIONES

| | | |
|------------|---|----|
| Ecuación 1 | Fórmula para el cálculo de la muestra | 38 |
|------------|---|----|

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de tesis se podrán encontrar las razones que motivaron a su creación, la descripción de la propuesta de negocio planteado, así como sus objetivos y metodología de investigación aplicada.

El deporte en la actualidad se ha convertido en un fenómeno de nuestra sociedad, pasando a ocupar un lugar importante en el desarrollo de los pueblos.

Hoy por hoy, dicho fenómeno se ha ido marcando bajo la tendencia de la práctica de deportes como: el fútbol, que ya no solamente se lo deja para los fines de semana, evidenciándose la inclinación por realizarlo de lunes a viernes, siendo el horario nocturno el predilecto del sector empresarial, ya que tras una jornada laboral resulta desestresante, además distrae y contribuye con la descarga de energía, así como también ayuda a mantenerse en forma.

Debido a que la demanda de lugares que ofrezcan el servicio de alquiler de canchas ha aumentado, este mercado ha crecido vertiginosamente en los últimos años, pero todos bajo un mismo concepto sin generar un valor diferenciador.

Por lo que en esta tesis se ha decidido proponer una nueva opción en cuanto a lugares para el esparcimiento y práctica deportiva, la propuesta ha sido definida como un Complejo Deportivo de Playa, el cual ofrece el servicio de alquiler de canchas de fútbol y voleibol, cuyo factor diferenciador es el material que componen a las canchas siendo este arena de playa.

El complejo deportivo de playa contara con una infraestructura totalmente equipada en cuanto a camerinos con duchas, graderíos, *snack* bar, parqueaderos etc. dentro de un ambiente playero y acogedor, generando una experiencia diferente al consumidor, promoviendo su aceptación.

Dentro de los objetivos que tiene la presente tesis se encuentran:

Como objetivo general: Elaborar un plan de negocios para la implantación y administración de un complejo deportivo de playa, en el Distrito Metropolitano de Quito período 2012-2013.

Como objetivos específicos se tiene: investigar y analizar la industria en la que se desarrolla el negocio, ubicar y analizar las posibles oportunidades y amenazas que nos ofrece el mercado

Seguidamente es necesario realizar la investigación de mercados y evaluar las tendencias de consumo, gustos, preferencia de los consumidores y la competencia directa e indirecta del negocio.

Para con esta información elaborar un plan de marketing estratégico que permita la introducción y posicionamiento óptimo del servicio y de manera consecutiva elaborar el plan de operación del servicio.

Definir el equipo gerencial a cargo de ejecutar el plan de negocios, así como sus principales responsabilidades y políticas de compensación, una vez que ya se posean todos los datos anteriormente descritos es indispensable elaborar el cronograma de trabajo, con las actividades previstas, de esta manera se procederá a determinar los posibles riesgos críticos y problemas principales que pueda surgir en cada una de las áreas del plan, así como determinar acciones a tomar al respecto.

Para finalmente establecer la factibilidad financiera del posible negocio y elaborar una propuesta de negocio.

En el desarrollo del plan de negocios propuesto se utilizará tanto fuentes primarias como secundarias. Para la investigación y análisis de la industria se

utilizará fuentes de investigación secundarias como herramientas tecnológicas (IMS), información de internet, revistas y textos.

La investigación de mercados se llevará a cabo utilizando fuentes primarias mediante una investigación concluyente descriptiva transversal simple, a través de entrevistas con expertos y grupos de enfoque. En cuanto a la investigación cuantitativa se realizarán encuestas con el fin de determinar factores importantes acerca del grupo objetivo.

Los textos de referencia que serán utilizados son “Ventaja Competitiva” de Michael Porter. Así como “Investigación de mercados” de Malhotra Naresh.

Para el Plan de *Marketing* se recopilara información que se la adaptará a la investigación, tomando en cuenta el libro de Dirección de Marketing de Philip Kotler y Kevin Lane Keller.

Para la elaboración de la estructura organizacional del Complejo deportivo de playa se tomará como una parte del modelo el contenido en el texto de Dirección Estratégica de Santiago Garrido Buj, lo demás se lo hará con un análisis organizacional para este tipo de servicios, en base a una investigación vía Internet, Ministerio de Bienestar Social, Ministerio de Trabajo, entre otros.

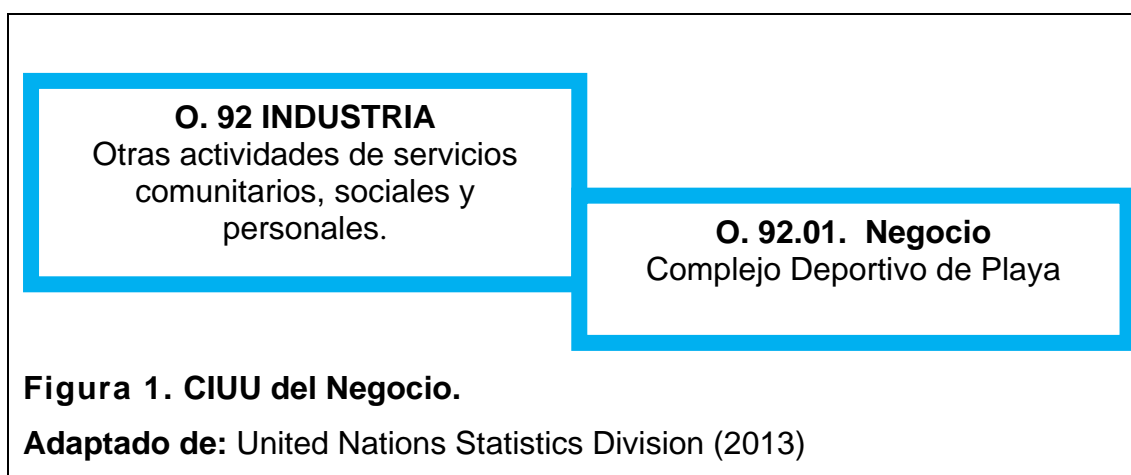
Para realizar el Análisis Financiero del proyecto se utilizará proyecciones a través de un Flujo de Efectivo a 5 años bajo el supuesto de un crecimiento constante del 5% anual, lo que permitirá determinar la rentabilidad del proyecto así como el retorno de la inversión y reducir el riesgo en la toma de decisiones.

Además, se utilizará como modelo el texto de Fundamentos de Finanzas Corporativas de Ross, Westerfield, Jordan, novena edición y el libro de Evaluación de Proyectos, quinta edición, Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain.

1. CAPÍTULO I: LA INDUSTRIA Y LA COMPAÑÍA, PRODUCTOS Y SERVICIOS

1.1 LA INDUSTRIA

Según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) el negocio se clasifica del siguiente modo:



1.2 TENDENCIAS

1.2.1 Análisis del PIB

PIB, ha sido definido como el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía, dentro de un periodo determinado. Este indicador ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de las empresas de cada país.

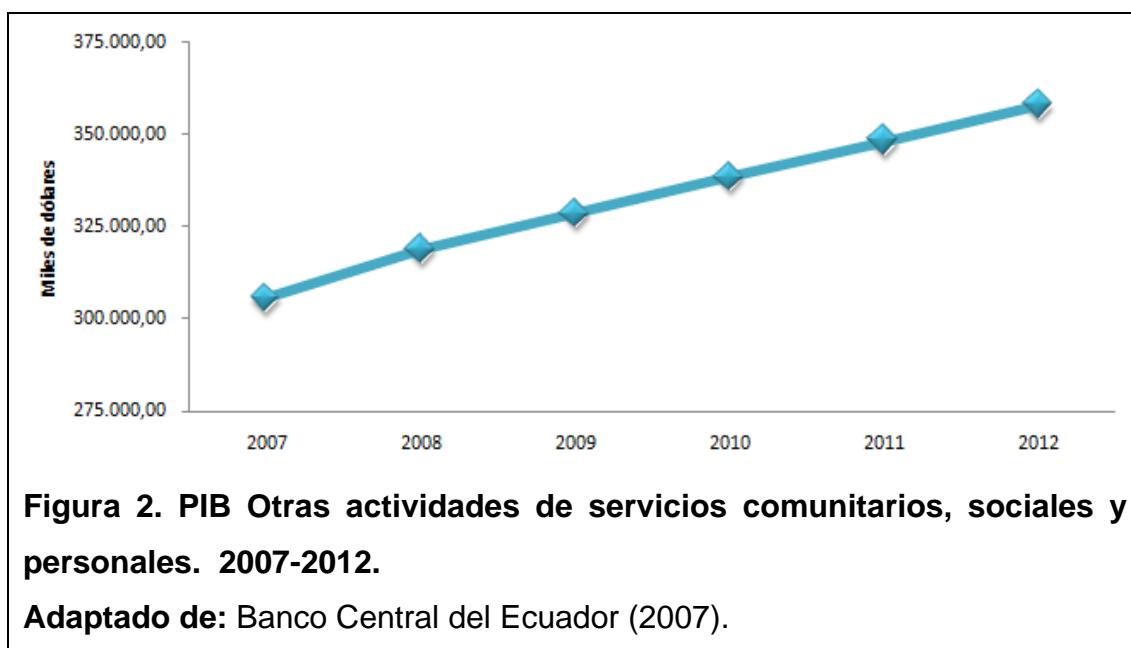


Tabla 1. PIB Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales. 2007-2012

| PIB | | | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Miles de Dólares | | | | | | |
| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales | 305.454,00 | 318.870,00 | 328.667,00 | 338.464,00 | 348.261,00 | 358.058,00 |
| Tasa de crecimiento | | 4,39% | 3,07% | 2,98% | 2,89% | 2,81% |
| Tasa de crecimiento promedio | 3,23% | | | | | |

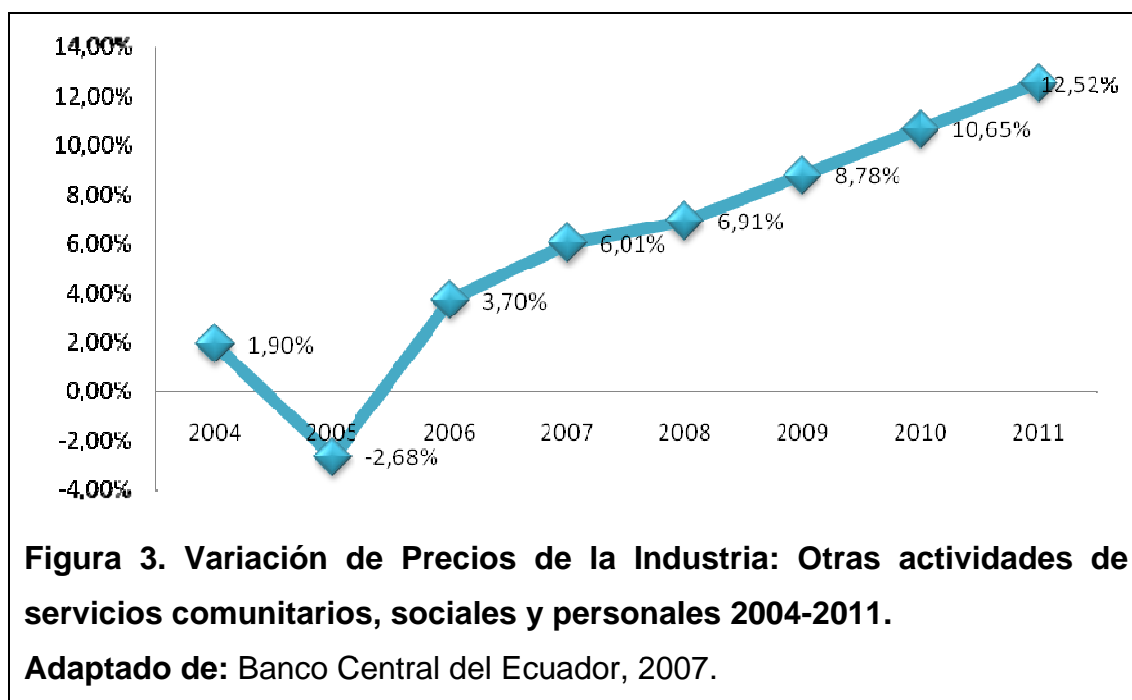
Nota: El valor del PIB se encuentra en dólares, en base eso se ha calculado la tasa de crecimiento.

Adaptado de: Banco Central del Ecuador (2007).

En base a los datos obtenidos del Banco Central del Ecuador (2007) la industria de Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales, desde el 2007 ha crecido a una tasa promedio del 3,23% anual.

1.2.2 Variación de Precios de la Industria

Los precios manejados dentro de esta industria han ido experimentando un crecimiento promedio del 19.41% (BCE, 2007) a partir del año 2004.



1.2.3 Valor Agregado

Los ingresos por valor agregado de la industria bordeaban los USD 340 mil dólares en el año 2008 (BCE, 2007). Con los datos obtenidos se elaboró una proyección a cinco años, la cual expresó un crecimiento con un promedio del 4,6% anual, mostrando que es una industria con un importante aporte de valor agregado por parte de las empresas que la conforman.

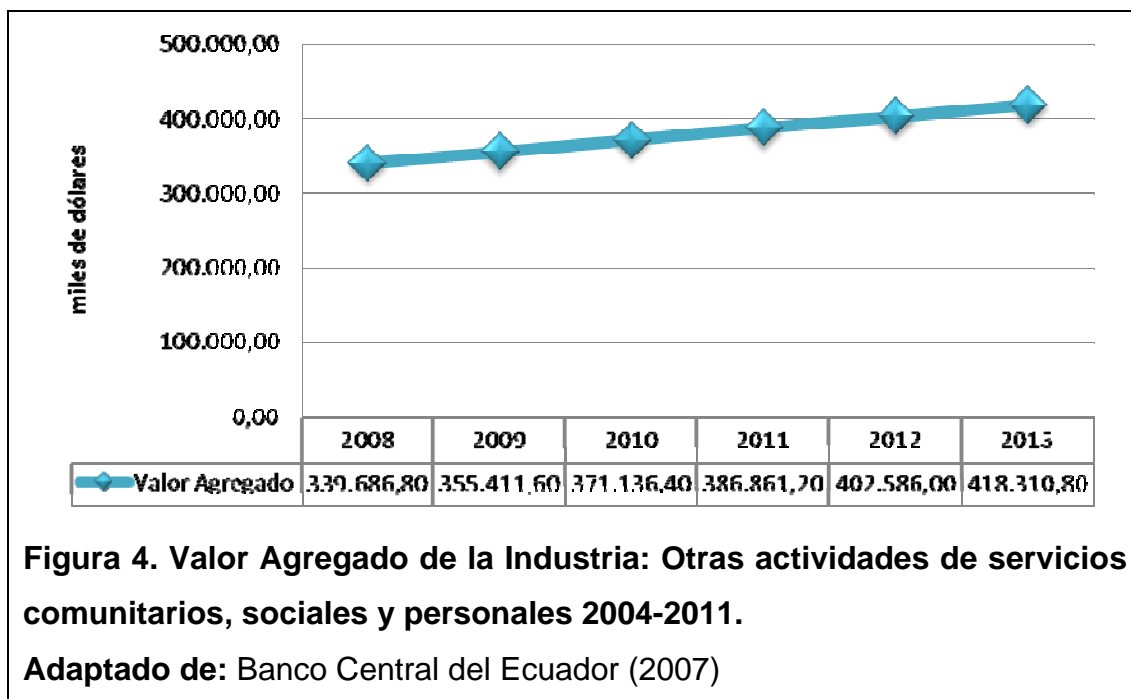


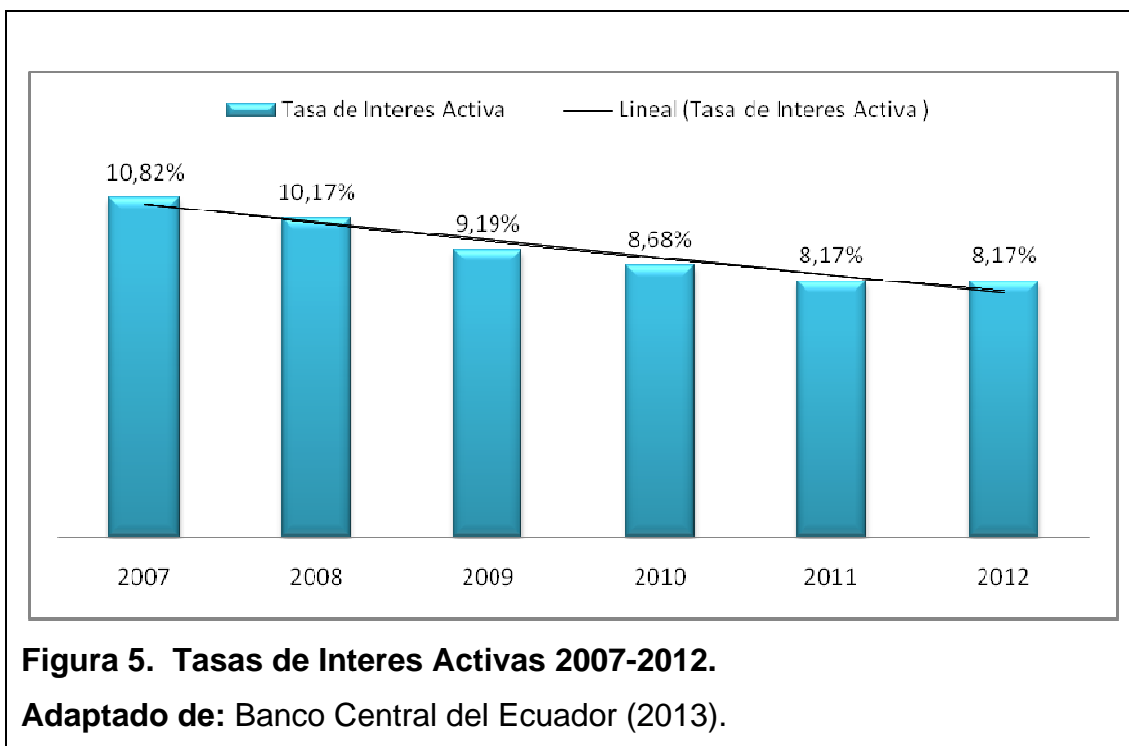
Figura 4. Valor Agregado de la Industria: Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales 2004-2011.

Adaptado de: Banco Central del Ecuador (2007)

Según las características observadas anteriormente, tales como los porcentajes de crecimiento del PIB, valor agregado y precios se puede decir que la industria se encuentra en etapa de crecimiento, demostrando ser atractiva para el ingreso del negocio propuesto.

1.2.4 Tasa de Interés Activa

“La tasa de interés activa es una variable clave en la economía ya que indica el costo de financiamiento de las empresas, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados” (Gestiopolis, 2000).



Como se puede ver en la figura, la tasa de interés activa en los años 2007 y 2008 mantuvieron un porcentaje alto ya que en dichos años se iniciaba la recesión mundial, debido a esto los consumidores se inclinaron por la realización de préstamos bancarios, dando como resultado la subida de las tasas de interés por parte de las entidades bancarias. Desde el año 2009 esta situación dio un giro, ya que el gobierno ejerció presión generando la disminución de las tasas de interés que a partir de ese año se han mantenido bajas.

El que la tasa de interés activa manifieste una tendencia hacia la baja resulta beneficioso para el negocio, ya que el nivel de endeudamiento será mucho menor.

1.3 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

La industria de Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales esta compuesta por 402 empresas. Según la clasificación CIIU de la Superintendencia de Compañías, esta industria se divide en 18 subsectores.

Estos sectores son de actividades muy diversas, evidenciando que la industria de otras actividades de servicios no se encuentra centralizada en un solo sector, por el contrario, es una industria fragmentada.

Tabla 2. Actividades de los Sectores de la Industria

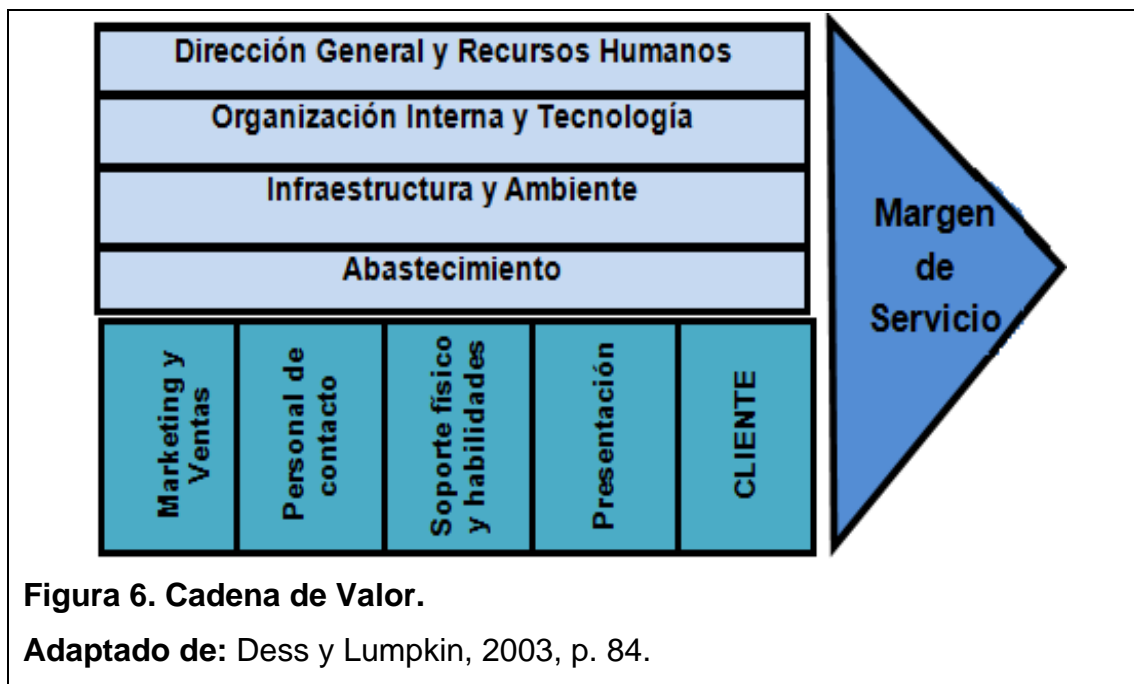
| ACTIVIDAD | Núm. De empresas | Porcentaje |
|---|------------------|-------------|
| Eliminación de desperdicios y de aguas residuales, saneamiento y actividades similares. | 64 | 16% |
| Actividades de Organizaciones empresariales y de empleadores. | 4 | 1% |
| Actividades de organizaciones profesionales | 6 | 1% |
| Actividades de sindicatos. | 2 | 0% |
| Actividades de organizaciones religiosas. | 34 | 8% |
| Actividades de organizaciones políticas. | 4 | 1% |
| Actividades de radio y televisión. | 108 | 27% |
| Actividades teatrales, musicales y otras | 20 | 5% |
| Actividades de entretenimiento N.C.P. | 14 | 3% |
| Actividades de agencias de noticias. | 2 | 0% |
| Actividades de bibliotecas y archivos. | 8 | 2% |
| Actividades de museos y preservación de lugares y edificios históricos. | 4 | 1% |
| Actividades de jardines botánicos y zoológicos y de parques nacionales. | 28 | 7% |
| Actividades deportivas. | 24 | 6% |
| Otras actividades de esparcimiento. | 28 | 7% |
| Peluquería y otros tratamientos de belleza. | 16 | 4% |
| Pompas fúnebres y actividades conexas. | 28 | 7% |
| Otras actividades de tipo servicio N.C.P. | 8 | 2% |
| TOTAL | 402 | 100% |

Nota: En base al total de empresas de la industria de Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales se calculó el porcentaje de representación dentro de la misma.

Adaptado de: Superintendencia de Compañías (2012).

1.4 CADENA DE VALOR

La cadena de valor cuyo objetivo es la identificación de las principales actividades que se realizan dentro de la industria, para detectar oportunidades y de esta manera generar aun más valor y disminuir costos.



1.4.1 Marketing y Ventas

Las empresas manejan las tareas de impulsión, como la publicidad, fuerzas de ventas, promoción a través de medios digitales, vallas, volantes etc. Llegando hasta el consumidor por sus promociones, cercanía a los establecimiento o por gustos y preferencias.

1.4.2 Personal de Contacto

En esta sección del proceso, se encuentra el personal que interactúa con el cliente, convirtiéndose en responsables permanentes de la variabilidad del servicio, el personal de contacto es el generador directo de la percepción que el mercado logra acerca de la oferta de la empresa.

1.4.3 Soporte físico y Habilidades

Las empresas que pertenecen al mercado manipulan varios elementos que parte de la prestación del servicio, dichos elementos definen la calidad del servicio, los mismos que al final operan a favor o en contra de la experiencia ofrecida al cliente.

1.4.4 Prestación

Aquí se determinan las capacidades sobre la oferta de una prestación diferencial, una experiencia con mayor valor, esto depende de la disposición continua ante el concepto que dé mejor respuesta en razón de los requerimientos del mercado meta.

1.4.5 Clientes

En este punto del proceso el cliente es la variable humana que interviene y condiciona la calidad del servicio prestado, identificado como un factor no controlable para las empresas que pertenecen al mercado ya que sus actitudes, reacciones y acciones dependerán de la relación entablada con el personal de contacto.

1.4.6 Margen de Servicio

El margen de servicio es obtenido por el funcionamiento de las estrategias de mantener una personalización por equipos en los servicios junto con la infraestructura y ambiente adecuados, así como la utilización de implementos necesarios para el desarrollo de las actividades dentro de los establecimientos, con el objetivo de atraer un mayor número de clientes potenciales.

1.5 FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS

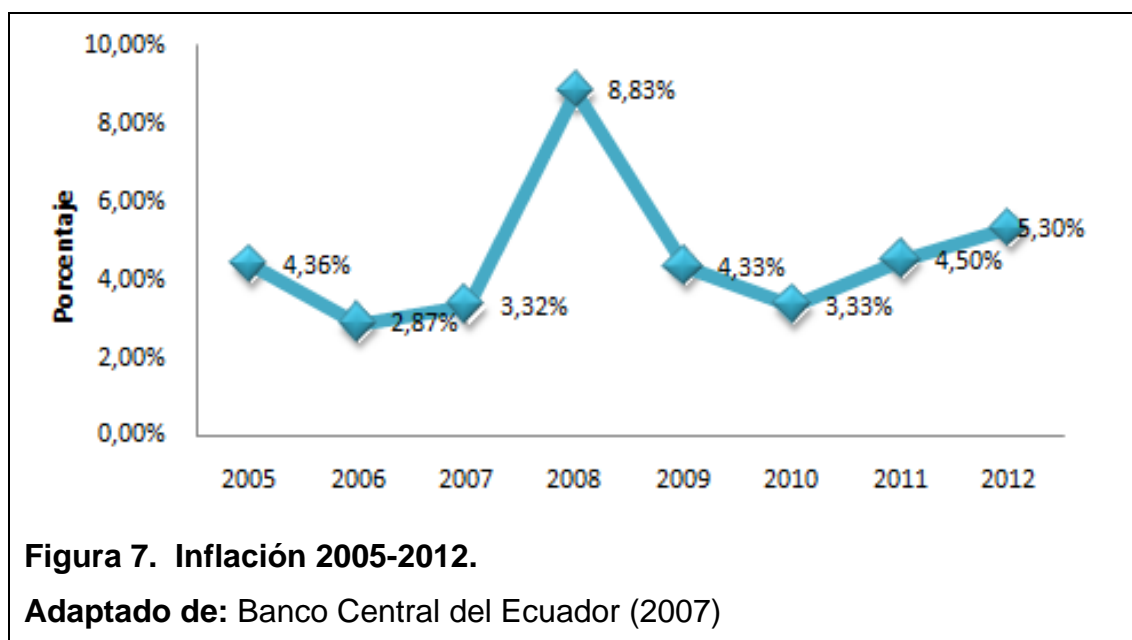
1.5.1 Factores Económicos

1.5.1.1 Inflación

La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de los bienes y servicios en un país.

En el año 2008 tuvo un promedio de 8,83%, en el 2010 presento una reducción notable a un 3,46% (BCE, 2010). A continuación en la figura se muestra que la inflación se ha mantenido bajo un promedio del 4,34% en los últimos años, excepto del 2008 año en el cual se desencadeno la crisis financiera mundial.

Se realizó una proyección a 5 años, en la cual se identificaron decrementos en dicho factor, dando como resultado que los agentes económicos dentro de la industria aumenten su poder adquisitivo.



1.5.1.2 Tasa de Cambio

Este factor influye dentro de la industria, ya que varias de las empresas que pertenecen a la misma necesitan: implementos, materia prima, maquinaria, y demás elementos que deben importar. Obviamente de países en los cuales no se tenga como moneda el dólar.

1.5.1.3 Riesgo País

El riesgo país es el índice que intenta medir el grado de riesgo que conlleva un país para las inversiones extranjeras.

Este índice es un indicador simplificado de la situación de un país, el mismo que es utilizado por los inversores internacionales, al momento en el que deben tomar decisiones, ya que permite conocer la situación de una economía.

En el Ecuador la inestabilidad política, el cambio de moneda, el alza y baja repentina del precio de petróleo, han generado que el país se muestre como inestable y con alto riesgo para la realizar inversión, ya que entre los años 2008-2009 el Ecuador alcanzo un nivel máximo de 4000 puntos a consecuencia de los Bonos Global 2012 y 2030, que con la recompra de dichas emisiones el índice empezó a caer logrando un EMBI de 925 puntos para el 2010, hasta el último boletín del mes de abril generado por el Banco Central del Ecuador (2013) el Riesgo país EMBI Ecuador se encuentra con 677 puntos, es decir alrededor del 6%.

1.5.2 Regulatorios

Las instalaciones de los complejos deportivos deben regirse a los lineamientos, según el Manual Básico de instalaciones deportivas de la Comunidad Foral de Navarra, ya que este documento es utilizado por el Ministerio del Deporte del Ecuador para la aprobación de los proyectos.

Para la completa legalización de un nuevo negocio se deben obtener los siguientes permisos:

- RUC (Registro Único de Contribuyentes) en el SRI.
- Licencia Metropolitana de Funcionamiento otorgada por el Municipio de Quito.
- Patente Municipal.
- Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.
- Permiso de Funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud (para los establecimientos que requieren control sanitario)

1.6 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

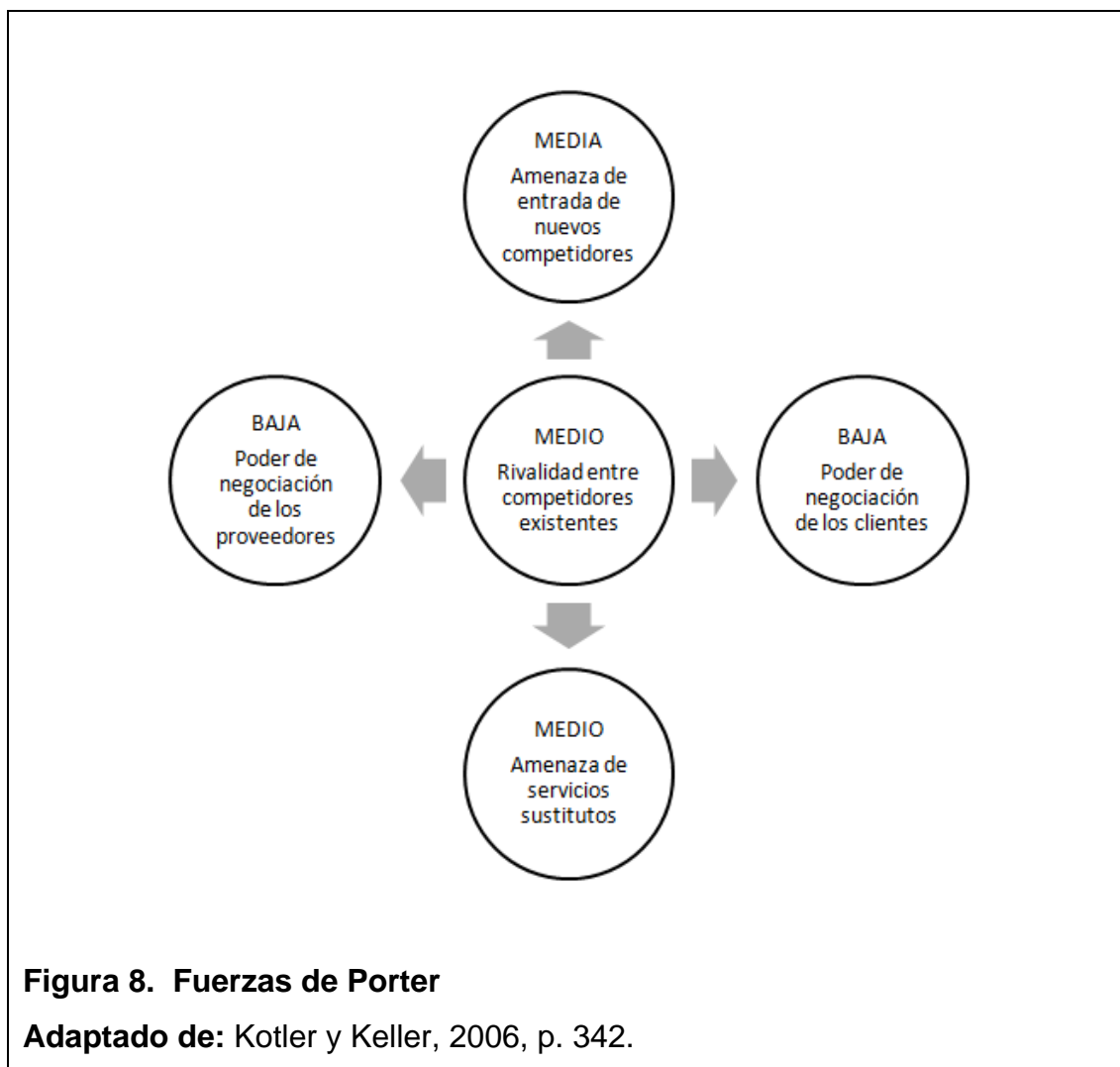


Figura 8. Fuerzas de Porter

Adaptado de: Kotler y Keller, 2006, p. 342.

1.6.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Media, ya que es necesaria una inversión relativamente alta para iniciar el negocio. La gama de competidores que ofrecen servicios similares dentro de la industria, puede afectar a la lealtad de los clientes, la ubicación también forma parte de las barreras de entrada, ya que no es fácil conseguir una buena localización, el costo de las materias primas frena el acceso a los nuevos competidores.

Tabla 3. Amenaza de entrada de nuevos competidores

| Amenaza de entrada de nuevos competidores | Ponderación |
|--|--------------------|
| Requisitos de capital/de inversión | 4 |
| Lealtad a la marca | 3 |
| Ubicación | 3 |
| Falta de acceso a materias primas | 2 |
| Promedio | 3 |

1.6.2 Rivalidad entre Competidores Existentes

Es media, ya que la industria posee un buen número de competidores pequeños, las barreras de salida para dejar la industria son altas, por lo cual los competidores tienen una mayor rivalidad.

Tabla 4. Rivalidad entre competidores existentes

| Rivalidad entre competidores existentes | Ponderación |
|--|--------------------|
| La estructura de la competencia | 3 |
| Estructura de costos de la industria | 2 |
| Objetivos estratégicos | 2 |
| Barreras de salida | 4 |
| Promedio | 2,75 |

1.6.3 Poder de Negociación de los Proveedores

Es baja, ya que en el mercado alberga un número sustancioso de empresas proveedoras de los materiales e implementos necesarios para la prestación del servicio.

Tabla 5. Poder de negociación de los proveedores

| Poder de negociación de los proveedores | Ponderación |
|--|--------------------|
| Concentración de proveedores | 3 |
| Poder de la marca | 2 |
| Amenaza de integración hacia adelante | 3 |
| Costos de sustitución | 2 |
| Promedio | 2,5 |

1.6.4 Poder de Negociación de los Clientes

Es bajo, debido a que la industria cuenta con un nivel bajo de diferenciación, maneja un nivel normal en cuanto a calidad y servicio actual de la industria.

Tabla 6. Poder de negociación de los clientes

| Poder de negociación de los clientes | Ponderación |
|---|--------------------|
| Concentración de compradores | 3 |
| Diferenciación | 1 |
| Nivel actual de calidad y servicio | 3 |
| Costos de sustituir | 2 |
| Promedio | 2,25 |

1.6.5 Amenaza de Servicios Sustitutivos

Es medio, ya que calidad de los servicios que se prestan es buena, sin embargo el precio y desempeño relativo de los sustitutos si afecta.

Tabla 7. Amenaza de servicios sustitutos

| Amenaza de servicios sustitutos | Ponderación |
|--|--------------------|
| Calidad | 3 |
| Buena voluntad de los compradores de sustituir | 2 |
| Precio y desempeño relativo de los sustitutos | 2 |
| Costos de cambiar al uso de sustitutos | 3 |
| Promedio | 2,50 |

Tabla 8. Ponderación de las Fuerzas de Porter

| Fuerzas | Ponderación |
|---|--------------------|
| Amenaza de entrada de nuevos competidores | 3 |
| Rivalidad entre competidores existentes | 2,75 |
| Poder de negociación de los proveedores | 2,5 |
| Poder de negociación de los clientes | 2,25 |
| Amenaza de servicios sustitutos | 2,50 |
| Promedio | 2,6 |

Finalizando con la ponderación de las 5 fuerzas de Porter se obtiene una ponderación de media ante toda la industria.

1.7 PERFIL AMBIENTAL DE LA INDUSTRIA

Las tendencias sobre el cuidado ambiental cada vez toman mayor fuerza dentro de todas las industrias. Para la construcción de cualquier tipo de instalaciones con fines recreativos se promueve el “empleo de materiales y productos ambientalmente como correctos: materiales reciclados, elementos reutilizados, aislantes térmicos o materiales refractarios que ayuden a reducir pérdidas y optimizar el consumo de energía, pinturas y barnices sin metales pesados ni compuestos peligrosos. También se piensa en la inclusión de instalaciones para el aprovechamiento de energía solar o eólica” (Ruano, Echarri, Madoz, Mendivil, y Suescun, 2006, p. 60)

1.8 LA EMPRESA Y EL CONCEPTO

1.8.1 La Idea y el Modelo de Negocio

Indudablemente el fútbol es el rey de los deportes, la pasión que mueve a grandes masas, practicado por hombres y mujeres de todo tipo de edad y condición social, y por otro lado está el voleibol y sus variaciones que han ganado mucho espacio dentro de las alternativas a la hora de la práctica deportiva. Por estos motivos el mercado de establecimientos donde se realizan estas actividades ha ido incrementando de manera muy rápida, todas ofrecen un mismo tipo de servicio por lo cual la poca o nula existencia de complejos deportivos enfocados a la recreación dentro un ambiente diferente e innovador en el Distrito metropolitano de Quito constituye una oportunidad para el negocio, siendo la infraestructura la principal ventaja competitiva frente a los demás establecimientos deportivos. El servicio de calidad que se ofrecerá combinado con un ambiente playero y acogedor, permitirá que los clientes vivan una experiencia al practicar sus deportes preferidos como en la playa, promoviendo la aceptación del nuevo negocio por parte del cliente.

1.8.2 Estructura Legal de la Empresa

ARENA DEPORTES será constituida bajo la figura de compañía de responsabilidad limitada, para la conformación de capital se contará con el aporte de cuatro socios, mediante escritura pública, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil y seguirá la documentación que utilizan la mayoría de compañías al momento de su constitución.

1.8.3 Misión, Visión, Valores y Objetivos

1.8.3.1 Misión

Somos la opción predilecta para el entretenimiento saludable en tu tiempo libre, ofreciendo un espacio seguro y cómodo, para la práctica deportiva, desarrollando el espíritu competitivo y de fraternidad, dentro de un ambiente innovador y diferente, convirtiendo tu visita en una verdadera experiencia.

1.8.3.2 Visión

Para el año 2020 convertirse en la primera opción liderando el mercado de espacios para el esparcimiento y la actividad deportiva, siendo la empresa pionera en el uso de tecnologías renovables y amigables con el medio ambiente.

1.8.3.3 Valores

Trasparencia: Utilizamos adecuada y óptimamente los recursos disponibles, dando a conocer de manera efectiva y completa los reajustes de la empresa, generando confianza mediante relaciones francas y sinceras.

Excelencia en la Gestión: Bajo el objetivo de ser mejores cada día, se maneja un mejoramiento continuo trabajando en equipo, a través de la medición del servicio.

Respeto: Se prestara atención a los aportes de todos los colaboradores de la empresa dándole el valor que merece su participación. Sin dejar de manifestar el respeto hacia el medio ambiente.

Responsabilidad: Se da el cumplimiento oportuno del compromiso con la calidad del servicio, brindando lo mejor de cada área de la empresa y asumiendo la consecuencia de cada acto realizado.

1.8.3.4 Objetivos

Tabla 9. Objetivos de la Empresa

| Objetivos SMART | |
|------------------------|--|
| ECONÓMICOS | Generar utilidad, incrementando las ventas en un 5% para el segundo año de actividad de la empresa, esto definido como corto plazo. |
| | Reinvertir la utilidad obtenida para reducir el apalancamiento financiero al 25% en el mediano plazo. |
| | Obtener el 25% de retorno del capital social suscrito por cada uno de los socios, a partir del cuarto año de actividad de la empresa, largo plazo. |
| ESTRATÉGICOS | Alcanzar el 5% de participación en el mercado de espacios deportivos, incrementando al 50% la participación de la empresa dentro de eventos deportivos para el fortalecimiento del posicionamiento, a corto plazo. |
| | Fidelizar el 50% de los clientes, evaluando el nivel de satisfacción por medio del modelo SERVQUAL y fortalecer el servicio post venta esto definido para el mediano plazo. |
| | Incrementar la productividad del recurso humano, mediante bonos por cumplimiento de objetivos, esto a largo plazo. |

1.8.4 El Producto (s) o Servicio (s)

1.8.4.1 Servicio

- Una cancha de fútbol playa, para dos equipos de cinco personas cada uno.
- Dos canchas de voleibol playa, cada una para dos equipos de tres personas.

La duración del alquiler de la cancha tanto de fútbol como las de voleibol es de una hora respectivamente. Si es que el caso lo amerita se les proporcionaran chalecos distintivos a los jugadores.

Según la disciplina que corresponda al alquiler de la cancha, se les proporcionara un balón oficial, el cual contara con las siguientes características:

1.8.4.2 Balón de Voleibol

El balón debe ser esférico, hecho de un material flexible (cuero, cuero sintético, material similar) que no absorba humedad, puesto que algunos encuentros pueden jugarse bajo la lluvia. En su interior lleva una cámara o vejiga de caucho o material similar. La aprobación de material de cuero sintético está determinada por las reglamentaciones de la FIVB.

Color: Colores brillantes (Ej. Naranja, amarillo, rosa, blanco, etc.).
Circunferencia: 66 a 68 cm para competiciones internacionales de la FIVB
Peso: 260 a 280 g. Presión interior: 0.175 a 0.225 kg/cm² (FIBV, 2012, p. 64).

1.8.4.3 Balón de Fútbol Playa

El balón debe ser esférico, será de cuero o cualquier otro material adecuado, resistente a la abrasión, indeformable e impermeable.

Circunferencia mínima de 68 cm y máxima de 70 cm.

Peso superior a 400 gramos e inferior a 440 gramos, tendrá una presión equivalente a $0.4 - 0.6 \text{ kg/cm}^2$ (FIFA, 2008, p. 12).

Las instalaciones contarán con camerinos, dentro de ellos se encontrarán duchas con dispensadores de jabón líquido y *shampoo* para su comodidad y completa higiene personal, además de contar con casilleros para guardar las pertenencias de los usuarios durante su estancia en el complejo deportivo. Los acompañantes podrán presenciar los partidos en los graderíos.

Se ofrece un *snack-bar*, en el cual los clientes y sus acompañantes, podrán disfrutar de una amplia gama de productos alimenticios empacados listos para consumir así también como bebidas refrescantes e hidratantes, durante su visita, brindándoles una atención de calidad.

El Complejo deportivo de playa ofrece espacios publicitarios, este servicio está destinado a empresas relacionadas con el deporte, comida, ropa, servicios varios etc. Que tengan interés de que sus marcas estén presentes en el área de las canchas, camerinos, graderíos, área de bar y parqueaderos.

Se ofrece la realización de torneos de fútbol de playa, se espera la inscripción de doce equipos, los cuales jugarán en grupos de cuatro, bajo la modalidad de todos contra todos en su respectivo grupo, partido ganado acumula tres puntos, partido empatado un punto, siendo considerado el gol diferencia. El campeón de la primera etapa pasa directamente a la final. El campeón de la segunda etapa de igual manera, la final se disputará entre ambos equipos clasificados,

en partidos de ida y vuelta. La duración de cada torneo será de 24 semanas, jugando 6 partidos semanales.

De igual manera se llevarán a cabo torneos de voleibol, con la misma modalidad del torneo de fútbol, se espera contar con la inscripción de 10 equipos, cuya duración por torneo será de 24 semanas.

El servicio en general será personalizado y bajo previa reserva para los encuentros deportivos ya sean de equipos eventuales o ya programados por efecto de los torneos.

Con todo lo antes mencionado el cliente vivirá un conjunto de sensaciones placenteras como relax, diversión, seguridad, alegría, euforia, pasión, convirtiendo su experiencia en una futura visita.

1.9 ESTRATEGIAS DE ENTRADA Y DE CRECIMIENTO

Para el éxito del plan de comercialización del negocio se pueden identificar como variables clave:

- **Producto innovador:** La oferta del mercado es el alquiler de canchas de césped sintético bajo la prestación de un mismo servicio dentro de similares infraestructuras. Por lo cual un establecimiento que ofrezca el alquiler de canchas de arena de playa no existen actualmente en el Distrito Metropolitano de Quito que ofrezca vivir una experiencia diferente al momento de practicar deporte, dentro de una infraestructura completa, interesada con el cuidado ambiental por lo cual contara con la aplicación de energías renovables como lo son la solar, por medio de paneles solares para el calentamiento del agua destinada a las duchas, así como la luminaria LED que se empleara por los beneficios en cuanto ahorro de energía. Es importante resaltar que la arena de playa es un material natural, no contaminante y de alta

durabilidad, a diferencia de la grama sintética que como principal componente tiene al polietileno (Grass, 2012) material que si posee la capacidad de ser reciclado, pero no deja de ser un derivado del petróleo.

- Canal de Distribución: Según la naturaleza de la industria de Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales, no existe presencia de intermediarios para llegar al cliente final. Por lo cual se hará uso de un canal de distribución directo. Destacando que en este tipo de distribución se da la obtención de un mayor margen de ganancia.
- Publicidad: Es primordial la presencia en los medios digitales como redes sociales *facebook* con un *fan page* y *twitter*, se puede aprovechar estos medios de la mejor manera ya que se dirigirá especialmente al grupo objetivo optimizando recursos, por el mismo hecho de que estos manejan bajos costos y alto alcance.

Es importante asistir a programas deportivos o demás eventos en los cuales puedan asistir personas que se encuentren dentro del *target* del negocio.

Lo más importante es identificar lugares específicos que alberguen al mercado objetivo, en los cuales se puedan aplicar campañas BTL ya desarrolladas, para captar el interés de los posibles clientes con el máximo objetivo de aprovechar por completo los recursos, logrando una comunicación efectiva.

Se ingresará al mercado aplicando una de las tres estrategias genéricas de Porter, siendo esta la Estrategia de Diferenciación “La empresa se concentra en alcanzar mejores resultados con base en alguna ventaja importante que valora la mayor parte del mercado. La empresa debe centrarse en aquellas fortalezas que contribuyan a la diferenciación” (Kotler y Keller, 2006, p. 56).

Destacando la ventaja competitiva que el negocio posee ante la competencia como lo es la infraestructura de sus instalaciones, convirtiéndose en un lugar al que todos quieren ir a visitar para obtener la experiencia ofrecida.

Seguidamente se aplicarán Estrategias de Crecimiento Intensivo ya que se deseará "cultivar" los mercados atractivos para el negocio.

Tabla 10. Matriz de Ansoff

| | Productos Actuales | Nuevos Productos |
|-------------------|---|--|
| Mercados Actuales | 1. Estrategia de penetración de mercado | 3. Estrategia de desarrollo de productos |
| Nuevos Mercados | 2. Estrategia de desarrollo de mercados | 4. Estrategia de diversificación |

Tomado de: Kotler y Keller, 2006, p. 48.

Dentro de dichas estrategias se decide incluir la Estrategia de Penetración: el negocio promoverá el aumento de las ventas del servicio actual en los mercados actuales empleando estrategias de *marketing* agresivas frente a las de la competencia. Con este tipo de estrategia, se generaran ingresos y utilidades ya que se:

- 1) Persuadirá a los actuales clientes a usar más el servicio, elevando la frecuencia de uso del servicio.
- 2) Atraerá a clientes de la competencia.
- 3) Impulsará a clientes indecisos a transformarse en prospectos (Kotler y Keller, 2006, p. 48).

1.10 FODA

Tabla 11. Matriz FODA

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|
| 1. Servicio diferenciado dentro de un ambiente nuevo e innovador 2. Procesos y procedimientos de calidad 3. Ubicación de las canchas en la parroquia de Nayón 4. Ventaja del costo con conocimiento técnico | 1. El complejo deportivo no es conocido por los clientes potenciales 2. Falta de personal con actitud sobre el trato al cliente 3. Capital limitado para inicio de operaciones 4. Poca experiencia de los emprendedores |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| 1. Incremento de la demanda de servicios de entretenimiento y esparcimiento deportivo 2. Tendencias hacia el cuidado de la salud. 3. Incremento del nivel de estrés en las personas, lo cual necesitan actividades recreativas 4. Existencia mínima de empresas que ofrezca un complejo deportivo de playa en el Distrito Metropolitano de Quito | 1. Competencia en precios 2. Posicionamiento de empresas ya establecidas 3. Identificación del concepto de actividades recreativas de playa 4. Barreras de entrada al negocio son bajas |

Ver anexo 1, anexo 2, anexo 3

2. CAPÍTULO II: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En este capítulo se va a realizar la investigación cualitativa y cuantitativa; con lo cual se obtendrá información sobre el consumidor y el mercado, permitiendo determinar la oportunidad o no del negocio.

2.1 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

El deporte en la actualidad es considerado como un fenómeno social, la cultura deportiva tiene una penetración en la vida diaria de un 35.1% (INEC, 2012) en la población joven. En el Distrito Metropolitano funcionan varios establecimientos que ofrecen el alquiler de sus canchas de césped sintético, así como también existen canchas públicas en las cuales se puede practicar deporte, pero dentro de toda esta oferta no existe nada parecido al negocio planteado. Razones por las que se identifica la oportunidad de la implantación de un complejo deportivo de playa, las canchas tanto de fútbol como de voleibol estarán compuestas por arena de playa, siendo una alternativa diferente no antes vista, ya que las exigencias de los consumidores cada vez aumentan, deseando vivir nuevas experiencias.

2.2 PROBLEMA DE GERENCIA

¿Es viable la implantación de un complejo deportivo de playa en el Distrito Metropolitano de Quito período 2012-2013?

2.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- No se posee información sobre el perfil, gustos y preferencias, hábitos de compra.
- Se desconoce el tamaño de la competencia, recordación de marca, competidores, características de la promoción, precio.

Las partes de este problema son las siguientes:

Datos demográficos: ¿Qué tipo de personas acude a estos espacios deportivos?

Características psicológicas: ¿Qué razones motivan a las personas para acudir a espacios deportivos?

Hábitos de compra: ¿Dónde y con qué frecuencia acuden a espacios deportivos?

Competencia: ¿A qué nivel se encuentra el servicio ofrecido por los espacios deportivos existentes?

Precios: ¿Cuál es la percepción de las personas acerca de los precios en los espacios deportivos?

Aceptación: ¿Qué porcentaje de aceptación se recibe ante la propuesta de negocio planteada?

2.4 Objetivo de la Investigación

2.4.1 Objetivo general

Identificar los deseos y necesidades del mercado potencial para el Complejo Deportivo de Playa en el Distrito Metropolitano de Quito, período 2012-2013.

2.4.2 Objetivos, Dimensiones, Indicadores y Preguntas para la Investigación

Tabla 12. Objetivos, dimensiones, indicadores y preguntas para la investigación

| Objetivo | Dimensiones | Indicadores | Preguntas | |
|--|-----------------------|--|---|------------|
| Caracterizar al cliente potencial de un Complejo Deportivo de Playa, en usuarios que asisten a canchas de césped sintético de la ciudad de Quito y parroquias de Cumbayá y Tumbaco período 2012-2013 | Perfil | Género | Masculino | |
| | | | Femenino | |
| | | Edad | 15-19 años | 35-39 años |
| | | | 20-24 años | 40-45 años |
| | | | 25-29 años | 46-50 años |
| | | | 30-34 años | 50-54 años |
| | | Nivel Socio-económico | Medio | |
| | | | Medio-alto | |
| | | | Alto | |
| | | Ocupación Estado Civil | Soltero | |
| | Casado/unión libre | | | |
| | Divorciado | | | |
| | Gustos y Preferencias | Práctica deportiva | ¿ Practica usted algún tipo de deporte? | |
| | | Lugar de práctica deportiva | Al momento de practicar su deporte predilecto por lo general donde lo realiza? | |
| | | Visita a establecimientos de alquiler de canchas | Visita establecimientos que ofrecen el alquiler de canchas de césped sintético? | |
| Características Psicológicas | | Motivación | ¿ Por qué motivos visita este tipo de establecimientos? | |
| Hábitos de compra | Frecuencia de uso | ¿ Con qué frecuencia usted visita establecimientos que ofrecen el alquiler de canchas de césped sintético? | | |
| | Días de visita | ¿ Los días más frecuentes en los que usted visita estos establecimientos? | | |
| | Horarios de visita | ¿En qué horario del día usted realiza las actividades deportivas? | | |
| Identificar las tendencias del mercado, en usuarios que asisten a canchas de césped sintético de la ciudad de Quito y parroquias de Cumbayá y Tumbaco período 2012-2013 | Competencias | Recordación de marca | ¿Qué establecimientos de alquiler de canchas de césped sintético usted conoce? | |
| | | Nivel de satisfacción | ¿Qué nivel de satisfacción tiene después de asistir a un establecimiento que ofrece el alquiler de canchas de césped sintético? | |
| | | Aspectos importantes para la visita | Evalúe los siguientes aspectos que considera al momento de visitar un establecimiento que ofrece el alquiler de canchas de césped sintético | |
| | Precio | Precio pagado | ¿Cuál es el precio que ha pagado por el servicio de alquiler de una cancha de césped sintético? | |
| | | Percepción ante el precio | ¿Que percepción tiene ante el precio pagado por el servicio de alquiler de canchas de césped sintético? | |
| | Comunicación | Medios de Comunicación utilizados | ¿ A través de que medio usted conoció sobre los servicios de estos establecimientos? | |

| | | | |
|--|------------|--|--|
| Conocer el nivel de aceptación de la propuesta de negocio, en usuarios que asisten a canchas de césped sintético de la ciudad de Quito y parroquias de Cumbayá y Tumbaco período 2012-2013 | Aceptación | Probabilidad de asistir | ¿Cuál es la probabilidad de asistir a un complejo deportivo de playa? |
| | | Precio a pagar | ¿Cuál es el precio que usted estaría dispuesto a pagar por el alquiler de una cancha, por una hora de juego en el Complejo deportivo de playa? |
| | | Realización de torneos | ¿Le gustaría que el Complejo deportivo de playa realice torneos? |
| | | Empresa amigable con el medio ambiente | ¿Considera un factor interesante que el Complejo deportivo de playa sea amigable con el medio ambiente, utilizando energía renovable(energía solar) para el calentamiento del agua (duchas)? |
| | | Ubicación | ¿Dónde preferiría que se ubique el Complejo Deportivo de playa? |
| | | Medios de Comunicación | ¿A través de que medio publicitario usted conoció sobre los servicio de estos establecimientos? |

2.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se basará en una investigación concluyente descriptiva transversal simple (Malhotra, 2008, p. 79) a través de entrevistas con expertos y grupos de enfoque. En cuanto a la investigación cuantitativa se realizaran encuestas con el fin de determinar factores importantes acerca del grupo objetivo.

Se buscara información acerca de:

- Competencia
 - Establecimientos que ofrezcan el alquiler de canchas de césped sintético.
 - Calidad del servicio entregado
 - Precio del mercado
- Consumidor
 - Gustos y preferencias
 - Frecuencia de consumo
 - Precios
 - Calidad
 - Días de Visita
 - Preferencias de localización

2.5.1 Investigación Descriptiva Cualitativa

2.5.1.1 Entrevista a Expertos

Dialogo directo en el que un entrevistador interroga a una sola persona, con el fin de obtener información acerca de un tema específico.

Metodología

Se realizará una entrevista grabada en audio a un experto dentro del mercado de los establecimientos que ofrecen el servicio de alquiler de canchas de césped sintético. La entrevista durará en promedio quince minutos y se llevará a cabo en base a un cuestionario previamente elaborado. *Ver anexo 4*

Resultados

- El mercado cuenta con una amplia cantidad de competidores sobre los establecimientos de canchas de césped sintético, lo importante es desarrollar factores diferenciadores para permanecer vigentes dentro del mercado.
- El caracterizarse por la prestación de un buen servicio, permite fidelizar a los consumidores convirtiéndolos en clientes.
- Incentivar mucho a los clientes sobre la esencial presencia del deporte.
- El medio de comunicación más usado y aprovechado es el boca a boca, seguido de la presencia en medios digitales.
- Un factor que se cree que pueda afectar a dichos establecimientos es la lluvia ya que varios de ellos no posee sus canchas techadas.
- El perfil del cliente son de género masculino, de edades varias que puede ser 15 a 50 años, que gustan de la práctica deportiva, de nivel socioeconómico medio y alto.
- El fútbol es un deporte de alto contacto, y al ser practicado sobre cualquier superficie mantiene sus riesgos.

- Al practicar fútbol sobre una superficie como arena de playa, los deportistas implementan un mayor esfuerzo muscular por lo que su actividad física es mucho más intensa.
- En la práctica de fútbol sobre una superficie de césped sintético, las lesiones más frecuentes son las de rodillas ya que sus zapatos suelen atorarse en dicha superficie provocando movimientos bruscos.
- Por otro lado si bien en la práctica de deporte sobre arena de playa este tipo de lesiones en rodillas se reduce notoriamente, las que más afectan son las lesiones de tobillo ya que en su práctica no se utilizan zapatos.
- En cuanto a experiencias el pie al estar en contacto con una superficie suave como la arena produce confort, convirtiéndose en un buen medio para la distracción y posible liberador de tensiones.

2.5.1.2 Grupos Focales

Consiste en una entrevista en la que un moderador interroga a un grupo pequeño de personas, con el fin de obtener información acerca de un tema en particular.

Metodología

Se realizará un Grupo Focal gradado en audio y video, dirigido por un moderador, un asistente y un camarógrafo, a personas que conocen los establecimientos de ofrecen el alquiler de canchas de césped sintético, con el fin de determinar información acerca de los posibles clientes. El tiempo de duración será en promedio de 30 minutos usando un cuestionario previamente elaborado. *Ver anexo 5.*

Resultados

- Los participantes del grupo focal manifestaron sobre los aspectos importantes que un establecimiento para la práctica deportiva debe tener siendo estos:
 - Parqueaderos
 - Instalaciones amplias, cómodas, seguras
 - Camerinos, duchas
 - Un Bar
 - Canchas protegidas techada
- Los participantes expresaron que estarían dispuestos a pagar entre 60 y 70 dólares por hora de alquiler de una cancha de fútbol de playa y entre 35 a 45 dólares por una hora de alquiler de una cancha de voleibol ya que esos son los precios que el mercado oferente maneja.
- Tras la presentación digital del prototipo del Complejo deportivo de Playa, los participantes dieron varias opiniones positivas, sobre la idea de negocio, les pareció que contaba con una infraestructura amplia, cómoda, aplicando uno de los aspectos importantes que previamente mencionaron que era la necesidad de que las instalaciones sean cubiertas.
- Se manifestó también que el negocio puede tener múltiples aplicaciones, ya que los equipos de fútbol podrían alquilarlo para realizar pretemporadas.
- La ubicación más recomendada para el Complejo deportivo de Playa, es que se situé ya sea en Cumbayá o en el Valle de los Chillos, por el clima que ofrecen, que son lugares un tanto alejados del stress de la ciudad de Quito y ofrecen amplios espacios para la implantación del negocio.
- Sobre el precio, las recomendaciones fueron que se deben manejar bajo los ya establecidos por “Futbolcity” y “La Bombonerita” líderes del mercado de que ofrecen el alquiler de canchas de césped sintético.

- Según los participantes la idea de negocio no existe en el mercado, no hay competencia directa que ofrezca canchas de arena de playa y aunque existen si las canchas de césped sintético para la práctica de fútbol, hay una gran diferencia.
- Se obtuvieron varias recomendaciones sobre la realización de promociones y demás facilidades para los posibles clientes.
- Dando una respuesta positiva sobre la opción de realizar pagos y reservaciones mediante una página *web*.
- Los participantes recomendaron que se pueden realizar campañas informativas sobre los beneficios que trae la práctica de fútbol playa.

2.5.2 Investigación Descriptiva Cuantitativa

2.5.2.1 Mercado Objetivo

Población masculina y femenina, de clase media, media-alta, de entre 15 a 54 años, específicamente que gusten de practicar deportes como el fútbol y voleibol, ya sea por ejercitarse, distracción, diversión, socialización.

El Complejo Deportivo de playa ofrecerá el alquiler de espacios publicitarios dentro de sus instalaciones, por lo cual el mercado objetivo para esta actividad serán las empresas relacionadas con la práctica deportiva.

2.5.2.2 Segmentación de Mercado

Tabla 13. Segmentación de Mercado

| GEOGRÁFICOS | |
|---|---|
| Región | Región Sierra |
| Tamaño de la ciudad o área estadística | Quito consolidado, parroquias de Cumbayá y Tumbaco, 891.173 mil habitantes |
| Urbana-rural | Urbana |
| Clima | Caluroso, frío, seco, lluvioso. |
| DEMOGRÁFICOS | |
| Ingreso mensual individual | Mayor a \$500 dólares |
| Edad | 15-19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, años |
| Género | Masculino – Femenino |
| Ciclo de vida familiar | Joven, adulto, soltero, casado, |
| Clase social | Media-Alta, Alta |
| Escolaridad | Secundaria, Superior |
| Ocupación | Estudiante, Profesionista |
| PSICOLÓGICOS | |
| Personalidad | Amante del deporte, creativo, amigable con el medio ambiente, sociable, innovador |
| Estilo de vida | Ejercicio físico, actividades de ocio o aficiones, relaciones interpersonales. |
| CONDUCTUALES | |
| Beneficios Deseados | Seguridad, Comodidad, Diferenciación, Diversión |
| Tasa de uso | Diaria, semanal, quincenal, mensual |

Los procesos adquisitivos del cliente se basarán en la calidad del servicio que ofrecerá el negocio, así como las experiencias al momento de practicar los deportes ya sean fútbol o voleibol, es importante mencionar que si el cliente,

después de obtener el servicio atraviesa algún tipo de insatisfacción, o siente el no cumplimiento de sus expectativas, sus decisiones adquisitivas se verán afectadas y propensas al cambio.

Dentro de los clientes potenciales se han identificado a los equipos semi-profesionales o amateur de fútbol por su manifestado interés por el negocio, ya que podrían llevar a cabo pretemporadas dentro de las instalaciones de ARENA DEPORTES, cuyo interés es el desarrollo de un estado de forma óptimo para el comienzo de la competición y una secuencia de contenidos técnico-tácticos que otorguen identidad al equipo (Planning Fútbol, 2012).

Por otro lado, dentro de los clientes potenciales se han identificado quienes no han mostrado ningún tipo de interés en la propuesta del servicio, su principal desacuerdo tiene que ver con sus gustos y preferencias ya que no les es atractiva ni cómoda, la práctica de fútbol sobre arena de playa. Para superar dicha reacción negativa, se podrán realizar eventos de diversa índole los cuales logren generar interés, curiosidad y así poder interactuar con dicho grupo, ya que así podrán conocer las instalaciones con la expectativa de obtener una respuesta positiva.

2.5.2.3 Encuestas

Es un cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población y está diseñada para obtener información específica de los participantes.

Prueba Piloto

El objetivo del desarrollo de la prueba piloto es la identificación del porcentaje de aceptación (p) o ya sea el porcentaje de rechazo (q) que pueda tener la implantación de un complejo deportivo de playa en el Distrito Metropolitano de Quito, además de determinar posibles errores en el cuestionario y del mismo

modo obtener el número de encuestas que se deban llevar a cabo. Se realizaron 50 encuestas piloto. Ver anexo 6

Con los resultados se pudo identificar que de los 50 encuestados el 100% practica fútbol, seguido de un 50% que gusta de la práctica del voleibol, datos importantes para el conocimiento de los hábitos sobre la práctica de deporte. Según la pregunta filtro sobre si visitan o no establecimientos que ofrecen el alquiler de canchas césped sintético se obtuvo que el 90% de nos encuestados si los visita.

| | |
|----------------|------|
| 50 encuestados | 100% |
| 45 | X |

$$x = 90\%$$

Con lo cual tenemos que los 45 encuestados ya representan el 100% para lograr proseguir con la identificación de las proporciones de éxito y fracaso.

| | |
|----------------|------|
| 45 encuestados | 100% |
|----------------|------|

Para 35 de los 45 encuestados sería muy probable asistir al complejo deportivo de playa lo cual representa un 78% convirtiéndose en la proporción de éxito.

| | |
|----------------|------|
| 45 encuestados | 100% |
| 35 | X |

$$x = 78\%$$

Con estos datos se obtienen (p) y (q) las proporciones de éxito y fracaso, denominados para el proyecto p = aceptación, q = rechazo:

$$p = \frac{35}{45} = 0,78$$

$$q = \frac{10}{45} = 0,22$$

2.5.2.4 Tamaño de la Muestra

“Muestra es la selección de una pequeña parte estadísticamente determinada, para inferir el valor de una o varias características del conjunto” (Baca, 2010, p. 27).

Fórmula utilizada para el cálculo de la muestra, la cual es aplicada cuando la población es menor a 100,000 habitantes:

$$n = \frac{NZ^2pq}{E^2(N - 1) + Z^2pq}$$

Ecuación 1. Fórmula para el cálculo de la muestra.

Tomado de: Baca, 2010, p. 29.

Donde:

- N= población total
- Z= distribución normalizada. Si Z=1.96 el
- Porcentaje de confiabilidad es de 95%
- p= proporción de aceptación deseada para el producto o servicio.
- q= proporción de rechazo.
- E= porcentaje deseado de error (Baca, 2010, p. 29).

Tabla 14. Cálculo de la muestra

| CÁLCULO DE LA MUESTRA | |
|-----------------------|---------|
| N= | 891.173 |
| Z= | 1,96 |
| p= | 78% |
| q= | 22% |
| E= | 5% |
| n= | 264 |

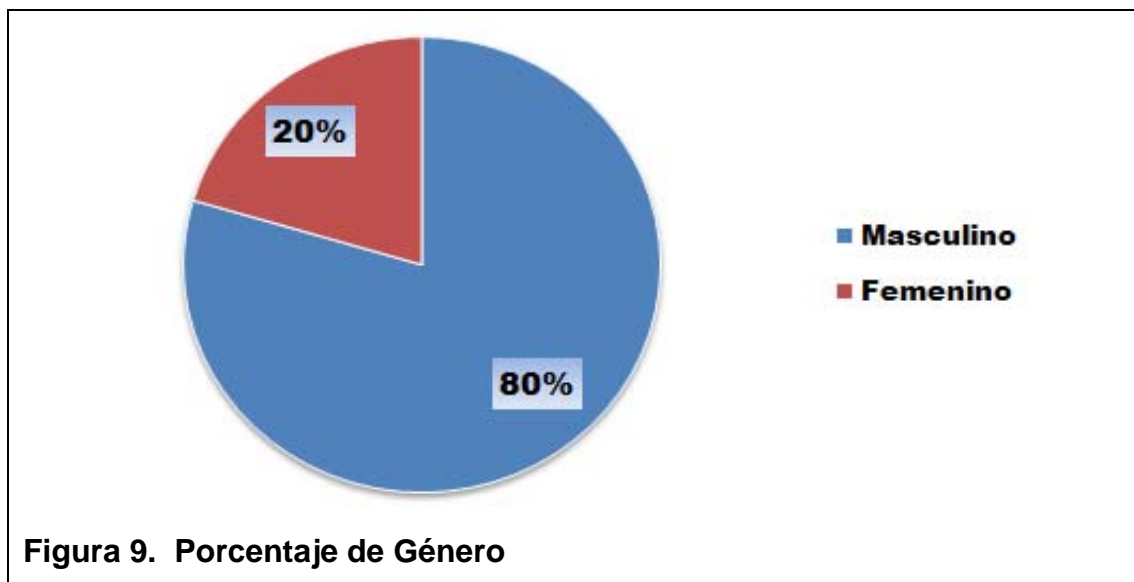
Metodología

Por medio de la aplicación de la fórmula para el cálculo de la muestra, se determinara el número de encuestas a realizarse. Cada encuesta consta de 19 preguntas. *Ver anexo 7*

Resultados

Las encuestas fueron realizadas en diversos establecimientos de canchas sintéticas, cuyas características se encontraban dentro del mercado objetivo para el negocio propuesto.

De las 264 personas encuestas 210 pertenecen al género masculino y las 54 restantes pertenecen al género femenino, identificando que el gran porcentaje 80% de los asistentes son hombres, sin embargo existe un 20% de asistentes mujeres asistentes.



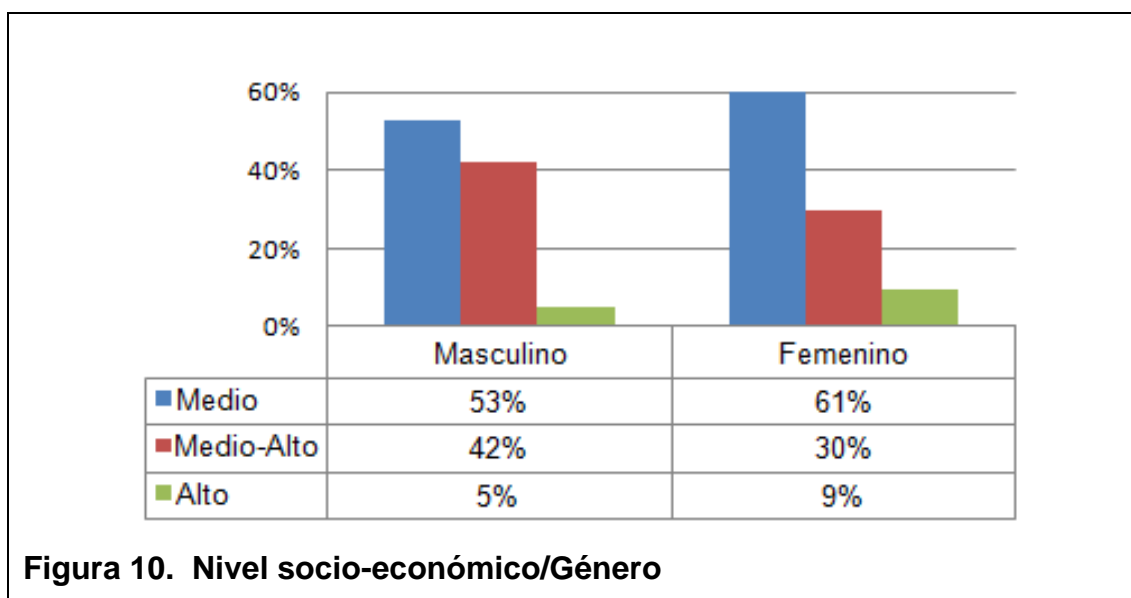


Figura 10. Nivel socio-económico/Género

El nivel socio-económico medio concentra a más de la mitad de los porcentajes tanto en género masculino como femenino.

Se puede observar que los hombres de entre 25 a 29 años son el grupo que mas asiste a este tipo de establecimientos, mientras que en las mujeres el grupo de asistentes que predomina es el de entre los 15 a 19 años.

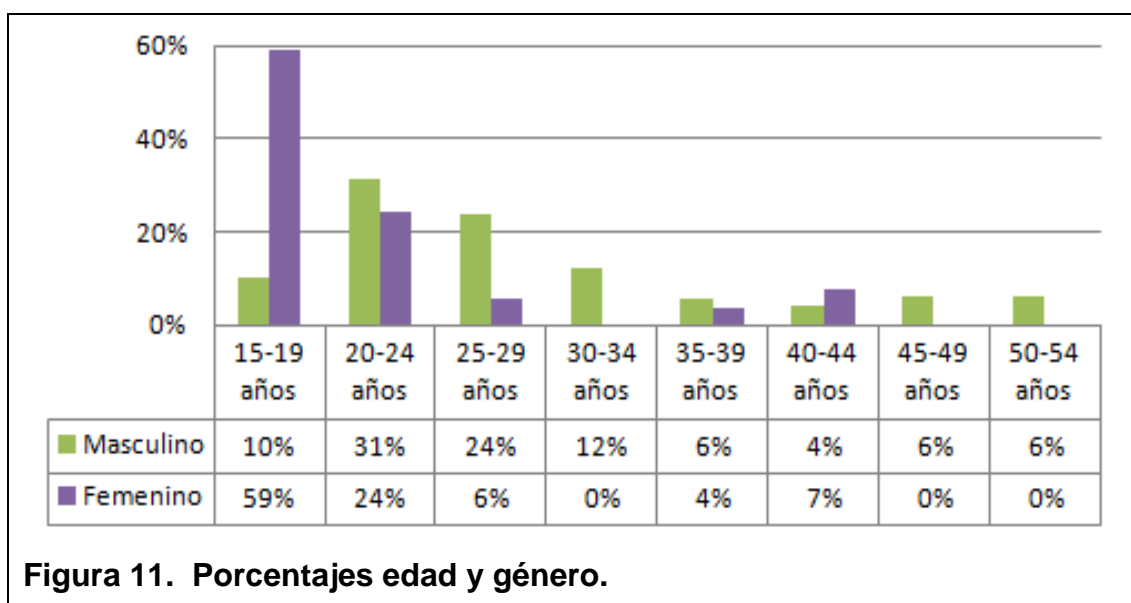


Figura 11. Porcentajes edad y género.

El estado civil: soltero es el que predomina en ambos géneros.

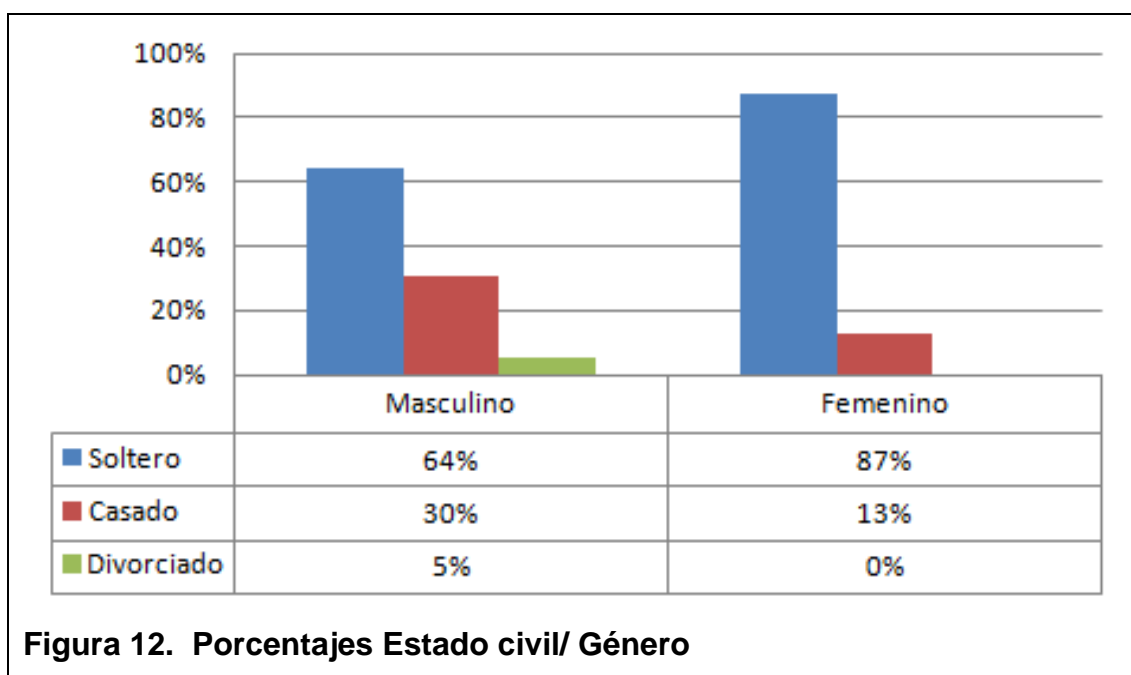


Figura 12. Porcentajes Estado civil/ Género

Dentro de los asistentes encuestados el mayor porcentaje en género masculino como femenino pertenecen al grupo de estudiantes.

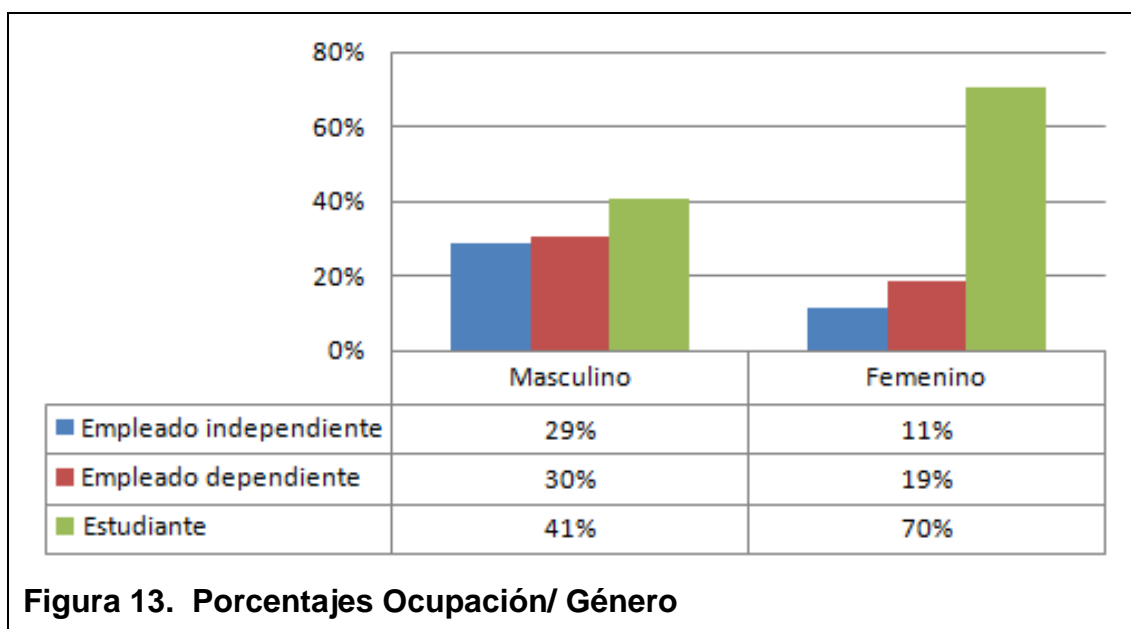


Figura 13. Porcentajes Ocupación/ Género

Pregunta No. 1

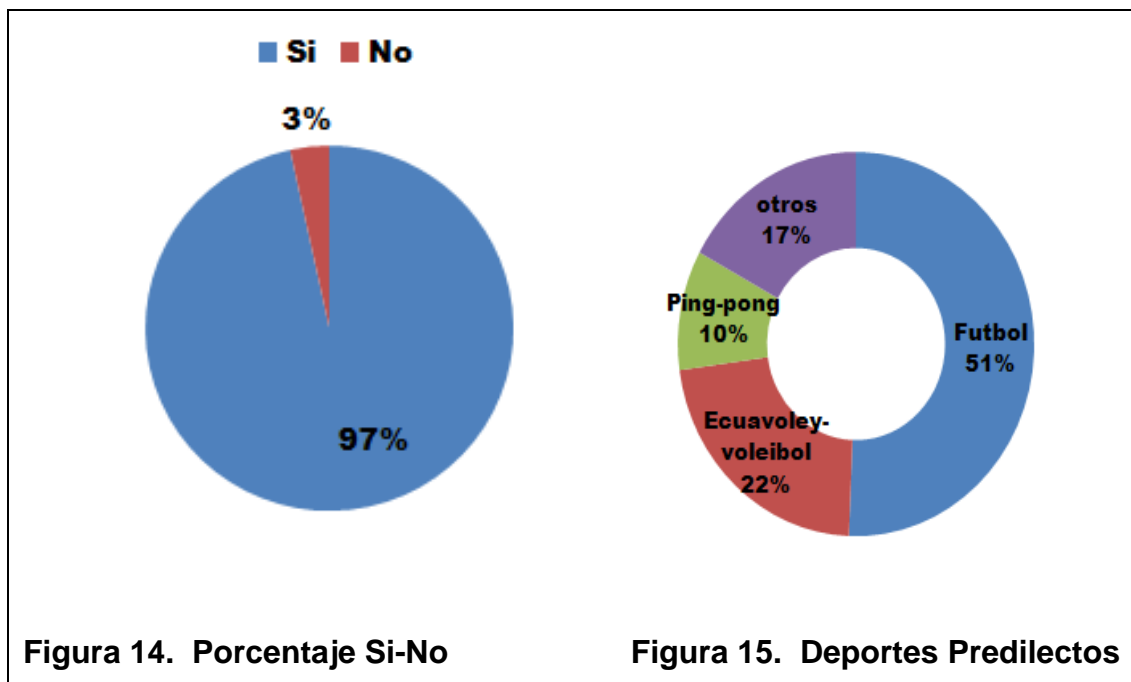
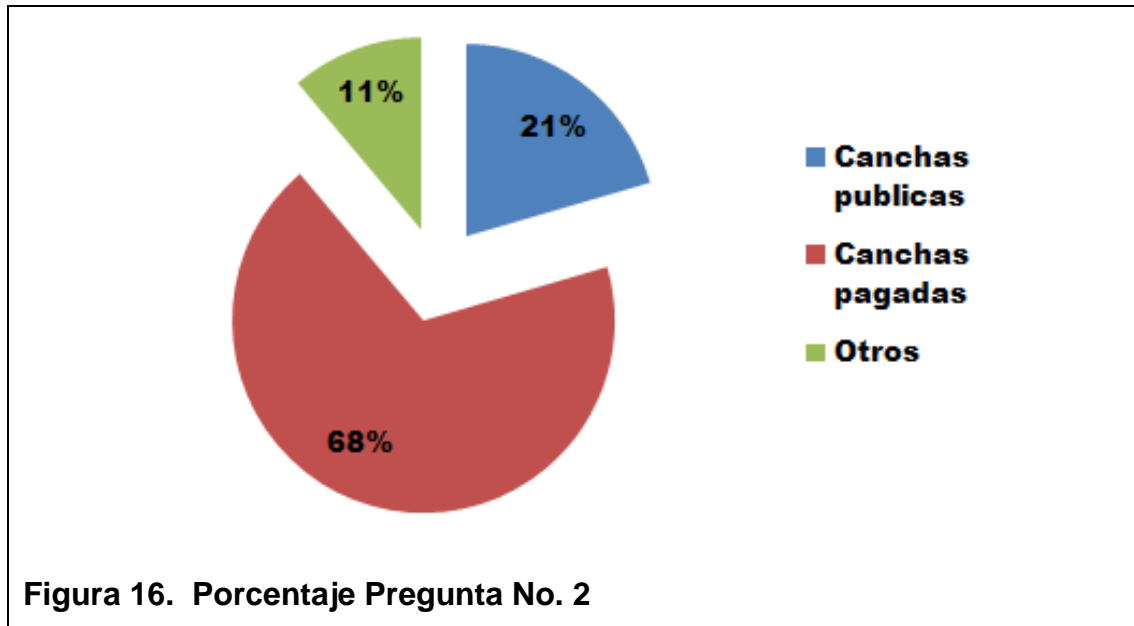


Figura 14. Porcentaje Si-No

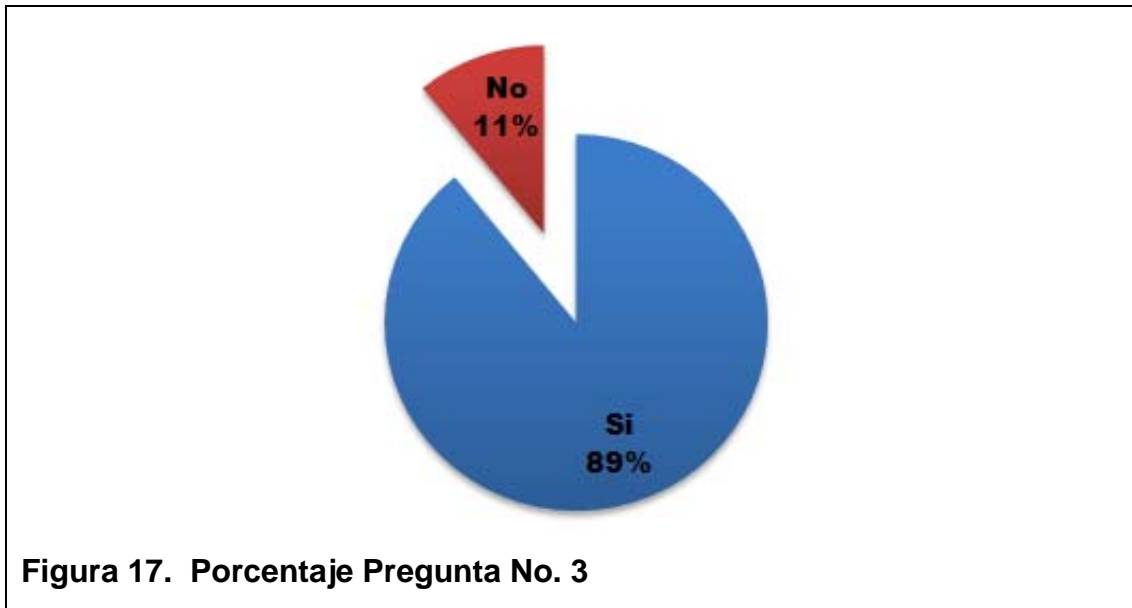
Figura 15. Deportes Predilectos

Análisis: Del 100% de los encuestados la mayor parte el 97% practica deporte, dentro de sus actividades físicas predilectas se encuentra el fútbol como primera, seguida del voleibol y en un tercer lugar tenemos el *ping-pong*.

Conclusión: Tras la identificación de los deportes con mayor porcentaje de práctica, como lo son el fútbol y voleibol, el complejo deportivo de playa, tiene un amplio porcentaje de posible admisión por parte del mercado objetivo. Es importante destacar la posibilidad de implementar un área de *ping-pong* como dato obtenido tras la investigación.

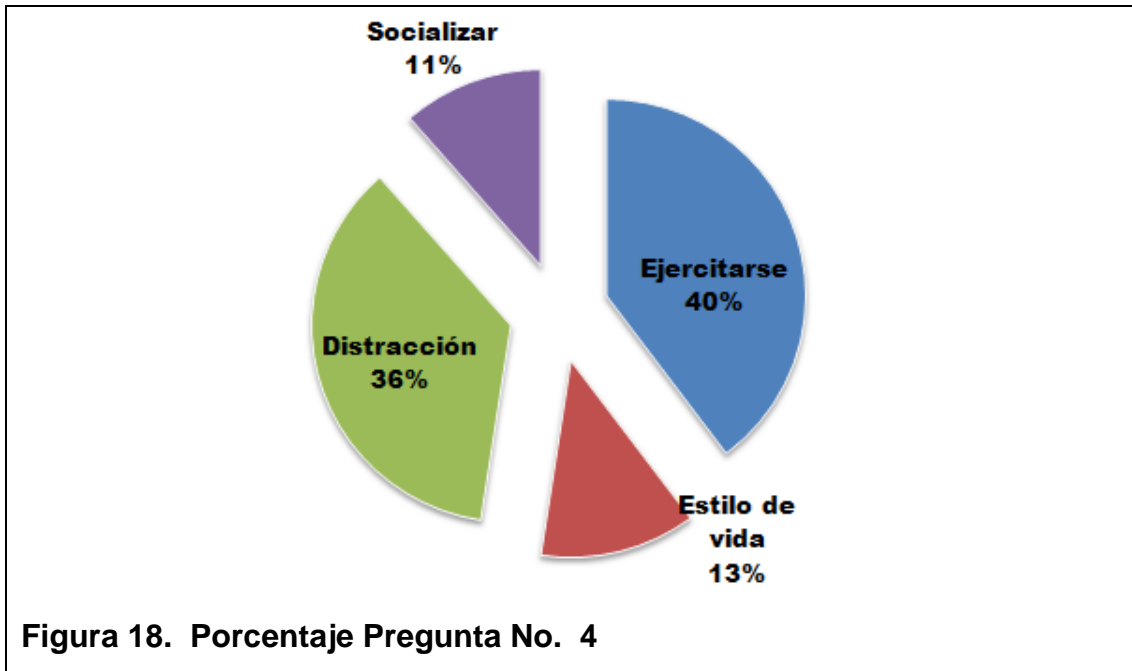
Pregunta No. 2

Análisis: El 68% de los encuestados muestran su gusto por practicar el deporte predilecto dentro de canchas pagadas (canchas de césped sintético), el 21% manifestó que lo realizan dentro de canchas publicas y un 11% menciona que lo practican en otros lugares como: instalaciones de colegios, universidades, *country club*.

Pregunta No. 3

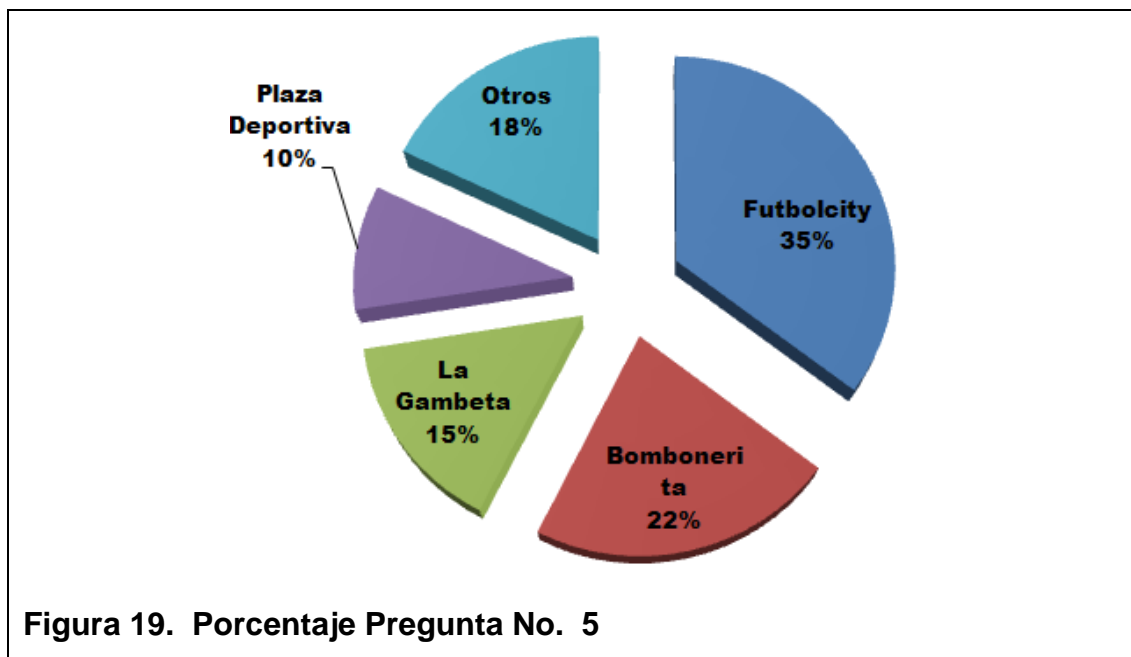
Análisis: El 89% de las personas encuestadas manifiestan su gusto por asistir a establecimientos de canchas de césped sintético frente a un 11% que no acude.

Conclusión: En cuanto a la pregunta No. 2 y 3 se puede concluir que actualmente los establecimientos que ofrecen el alquiler de canchas de césped sintético poseen un alto nivel de asistencia para la práctica de deporte frente a las demás opciones como lo son canchas publicas y demás lugares, estos resultados son claves para el Complejo deportivo de playa ya que los consumidores de este tipo de servicio pertenecen al mercado objetivo del negocio planteado, generando más posibilidades de aceptación.

Pregunta No. 4

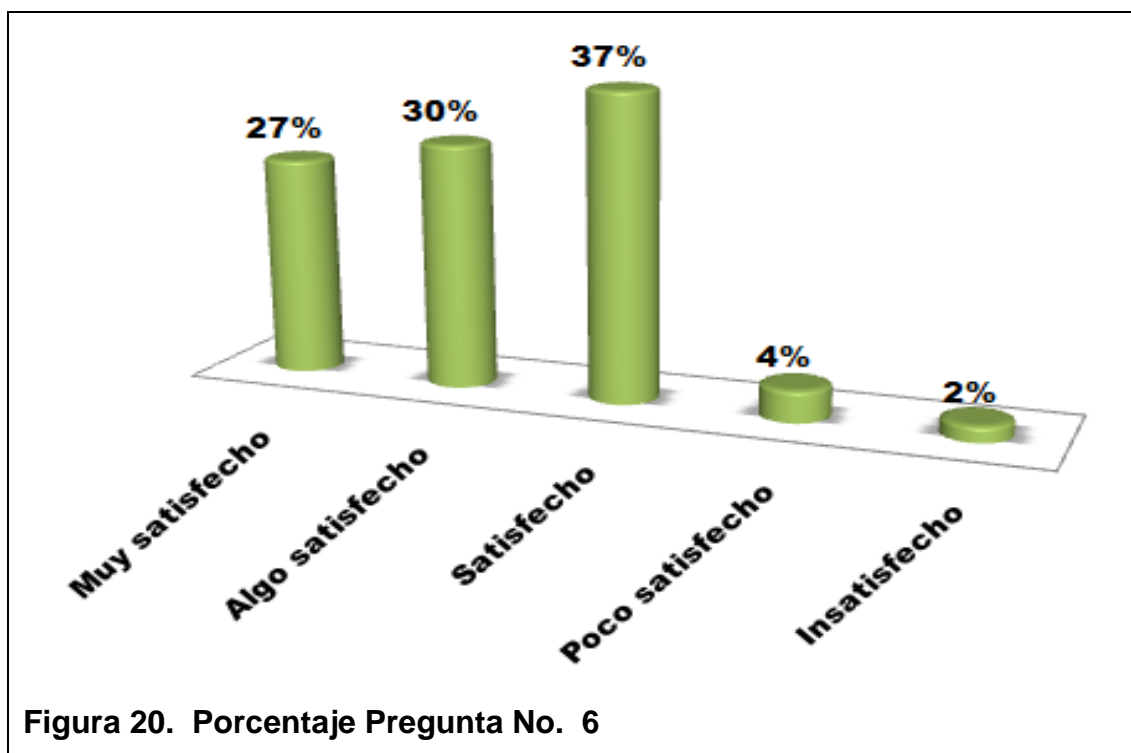
Análisis: Se identifican dos motivos por los cuales las personas encuestadas visitan los establecimientos de canchas de césped sintético, un 40% manifestó el ejercitarse y un 36% por distracción, pero manteniendo un porcentaje casi similar el de estilo de vida y el de socializar.

Conclusión: Para los encuestados es evidente el deseo de poder ejercitarse mediante la práctica de fútbol, por lo cual el Complejo deportivo de playa adquiere mayor oportunidad de aceptación ya que según el fisioterapeuta Santiago Oñate “Al practicar fútbol sobre una superficie como arena de playa, los deportistas implementan un mayor esfuerzo muscular por lo que su actividad física es mucho más intensa”.

Pregunta No. 5

Análisis: Según la opinión de los encuestados los establecimientos de alquiler de canchas de césped sintético que recuerdan de manera inmediata son: Inicialmente “Futbolcity” con un 35%, seguido de “La Bombonerita” con un 22%, y en tercer lugar “La Gambeta” con un 15%, sin dejar de lado a “Plaza Deportiva” con un 10% y finalmente un 18% que concentra a diferentes establecimientos que fueron nombrados por las personas encuestadas. Estos resultados demuestran el posicionamiento de los competidores fuertes dentro del mercado al cual pertenecería el Complejo Deportivo de Playa.

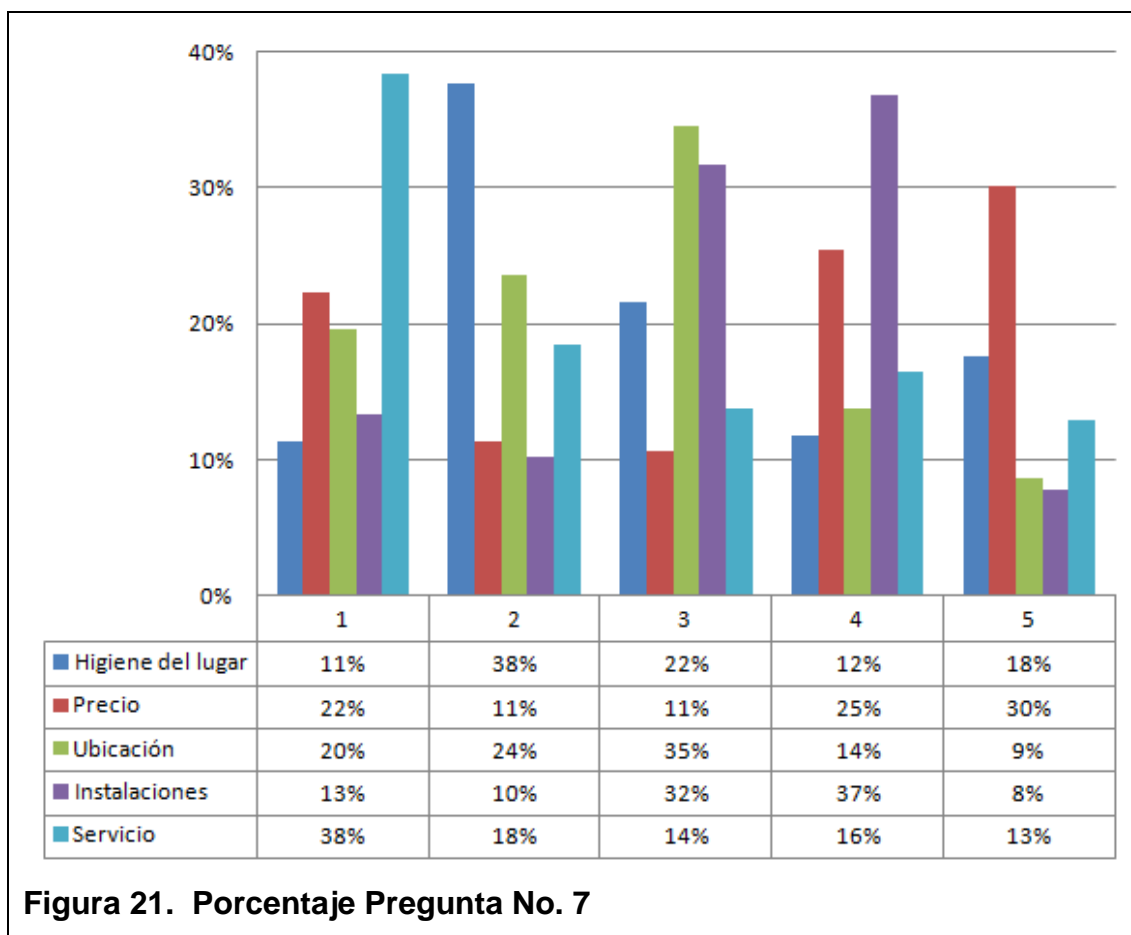
Conclusión: Al tener ya identificada la competencia directa para el negocio, se podrá investigar la ventaja competitiva de los tres establecimientos más fuertes, con lo cual se podrán optimizar las estrategias de ingreso para el complejo deportivo de playa.

Pregunta No. 6

Análisis: En cuanto al nivel de satisfacción de los encuestados luego de visitar un establecimiento de canchas de alquiler, es notorio que sus percepciones son bastante positivas ya que un 37% manifestó que se siente satisfecho, seguido del nivel algo satisfecho con un 30% casi a la par del nivel Muy satisfecho con el 27%, demostrándonos que la calidad de servicio del mercado es bastante competitiva pues solamente para un 4% les resulta poco satisfecho y en menor porcentaje 2% insatisfecho.

Conclusión: Tras conocer las percepciones sobre la calidad del servicio en base al nivel de satisfacción experimentado por los encuestados, se evidencio que el servicio ofrecido es bastante bueno convirtiéndose en una ventaja competitiva del mercado, con lo cual se deberán aplicar mejoras dentro del servicio que ofrecerá el complejo deportivo de playa para poder llegar a satisfacer las exigencias y necesidades de los futuros consumidores.

Pregunta No. 7



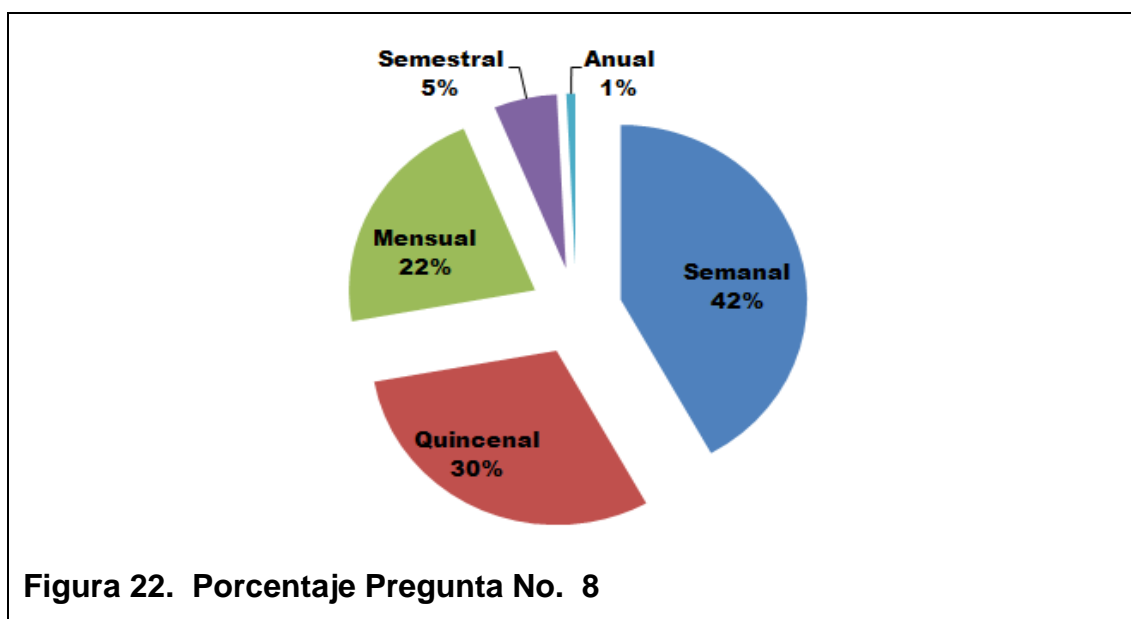
Análisis: Es claro que todos los aspectos establecidos en la pregunta No. 7 son importantes, el objetivo es según la opinión de los encuestados identificar un orden de importancia prominente dentro de los aspectos evaluados y así tenemos que:

Tabla 15. Pregunta No. 7

| | |
|-----------------------------------|-------------------|
| 1er lugar más importante | Servicio |
| 2do | Higiene del lugar |
| 3er | Ubicación |
| 4to | Instalaciones |
| 5to lugar menos importante | Precio |

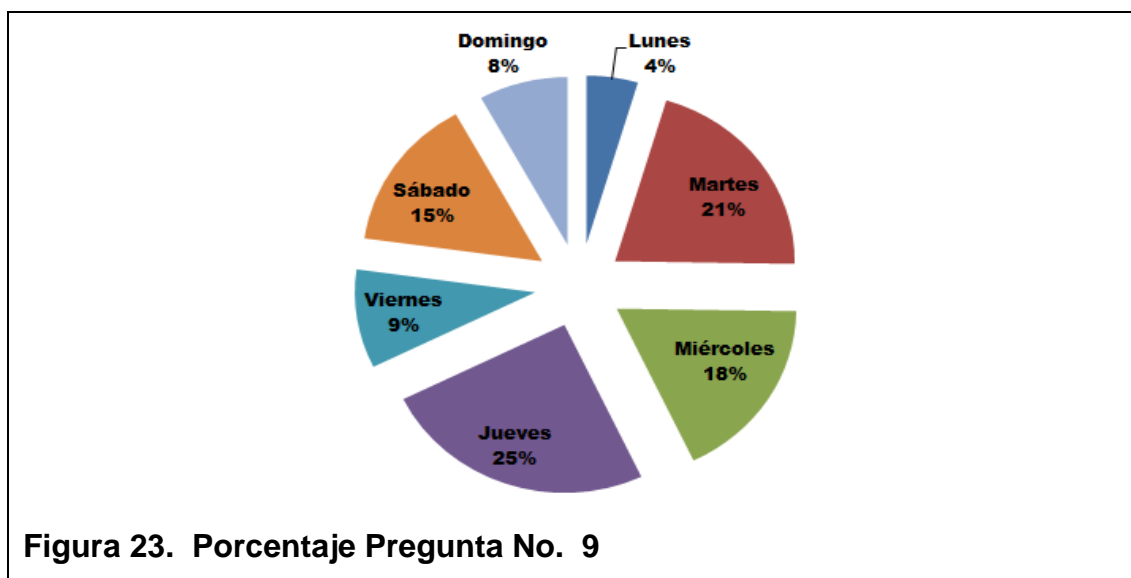
Conclusión: Al ligar el nivel de calidad del servicio con esta pregunta podemos ver que el aspecto que más influye en la decisión para asistir a un establecimiento de alquiler de canchas es el **servicio**, el consumidor posee altas expectativas, demostrando que para el negocio propuestos será clave el enfocar sus esfuerzos en el desarrollo de un servicio se encuentre dentro del nivel del mercado y obviamente lograr superarlo y así consolidar a sus consumidores como clientes.

Pregunta No. 8



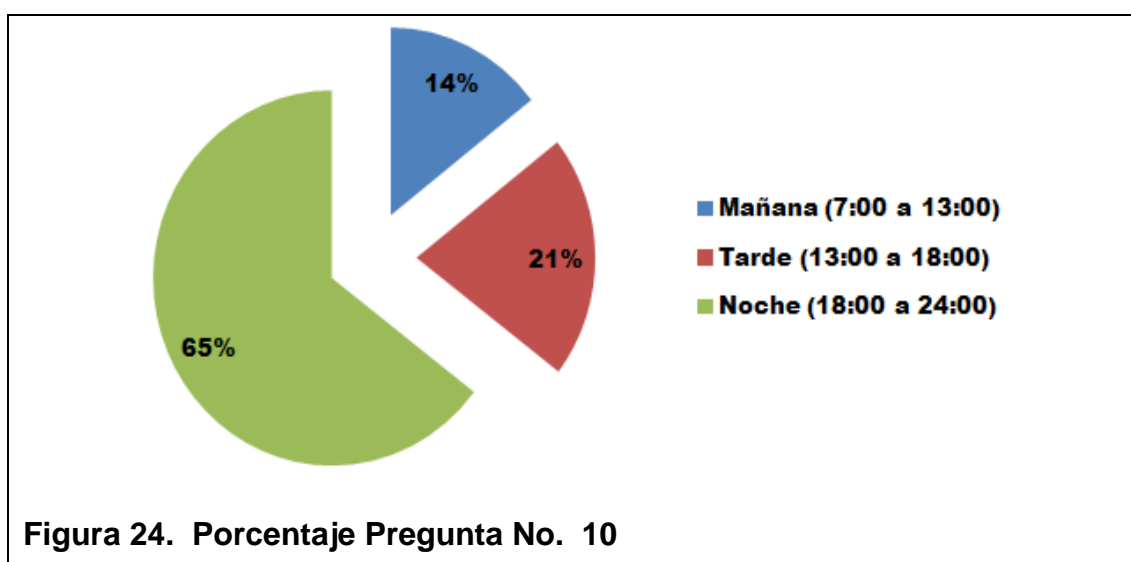
Análisis: El 42% de los encuestados manifestó que suelen visitar estos establecimientos semanalmente, seguido de una frecuencia de asistencia quincenal con 30% y mensual de 22%, los periodos más largos como lo son el semestral muestra un 5% y finalmente el anual con tan solo un 1%.

Pregunta No. 9



Análisis: Los días que resultan ser predilectos para la visita de estos establecimientos según los encuestados son: con mayor porcentaje el jueves con 25%, seguido del día martes con 21%.

Pregunta No. 10



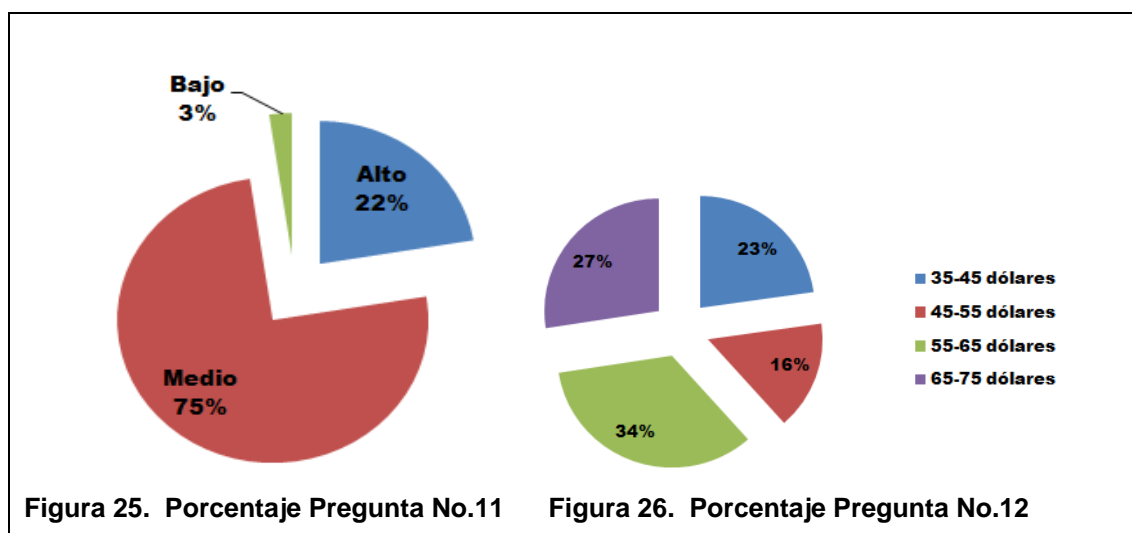
Análisis: Para más de la mitad de las personas encuestadas resulta predilecto el horario de la noche (18:00 a 24:00) para llevar a cabo la práctica de deporte dentro de las canchas de alquiler, seguido del horario de la tarde (13:00 a

18:00) con un 21%, culminando con un 14% que manifestó su gusto por asistir en el horario de la mañana (7:00 a 13:00).

Conclusión: Tras el análisis de los resultados de las preguntas 8, 9 y 10, se llega a la conclusión que de entre las 227 personas encuestadas que visitan establecimientos de alquiler de canchas, manejan una frecuencia de asistencia bastante alta ya que generalmente lo hacen semanal y quincenal, los días preferidos para su asistencia son de martes a jueves, evidenciando que estos establecimientos experimentan un nivel elevado de afluencia en dichos días. Se debe destacar que dentro del grupo de encuestados se identificó un amplio porcentaje que resultan ser estudiantes y empleados independientes como dependientes cuyo horario escogido para practicar su deporte favorito es el de la noche, luego de cumplir con sus responsabilidades, con el fin de ejercitarse y lograr distraerse. Estos resultados permitirán la creación de estrategias eficientes referentes al mix de marketing para el complejo deportivo de playa desarrollado más adelante.

Pregunta No. 11

Pregunta No. 12

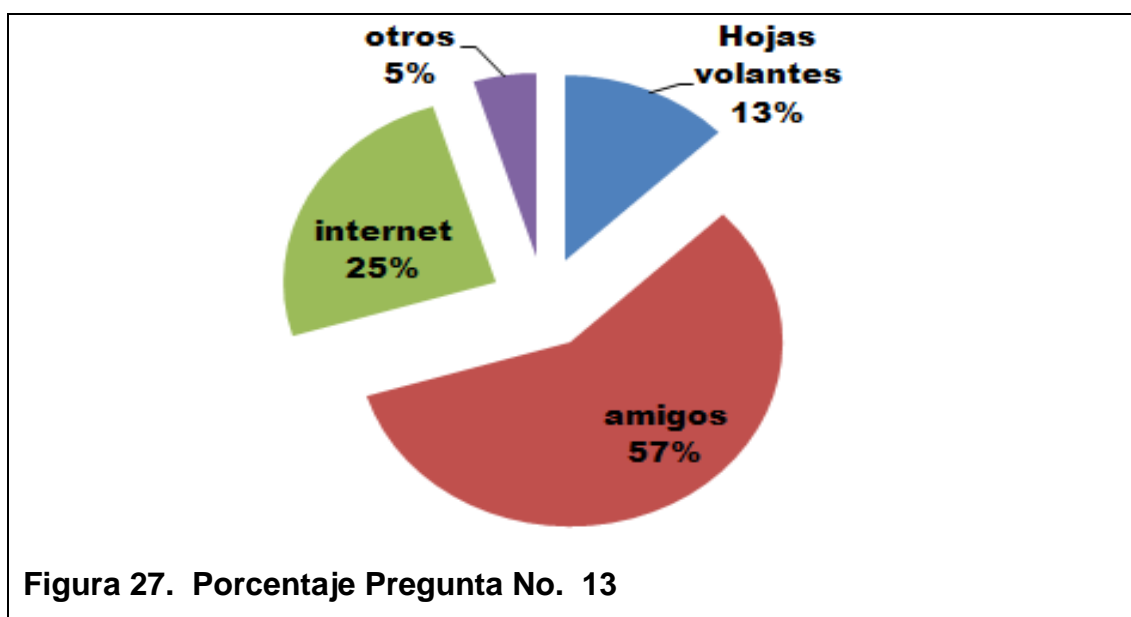


Análisis: Se inicia con la pregunta No. 11, para el 34% de los encuestados el precio que pagan regularmente por el alquiler de una cancha de césped sintético oscila entre los 55-65 dólares, seguido del valor de 65-75 dólares pronunciado un 27%. Seguidamente se analiza que en la pregunta No. 12 la

percepción sobre el precio pagado por el servicio para el 75% de los consumidores resulta ser medio, y para un 22% lo han mencionado como alto. En base a experiencias comentadas directamente por los usuarios, los precios que oscilan entre los 35-45 dólares resultan ser objeto de promoción ya sea por el día u hora de asistencia.

Conclusión: De los resultados de las preguntas No. 11 y 12 respecto al precio se concluye que los usuarios pagan el valor de entre 55-65 dólares por el alquiler de una cancha de césped sintético durante una hora, los valores menores como lo son de 35-45 dólares obedecen a promociones bastante manejadas dentro del mercado, por lo cual resulta que los encuestados perciben que pagan un precio medio en general. Dichos resultados aportaran en el desarrollo de las estrategias para la fijación del precio para el servicio del complejo deportivo de playa.

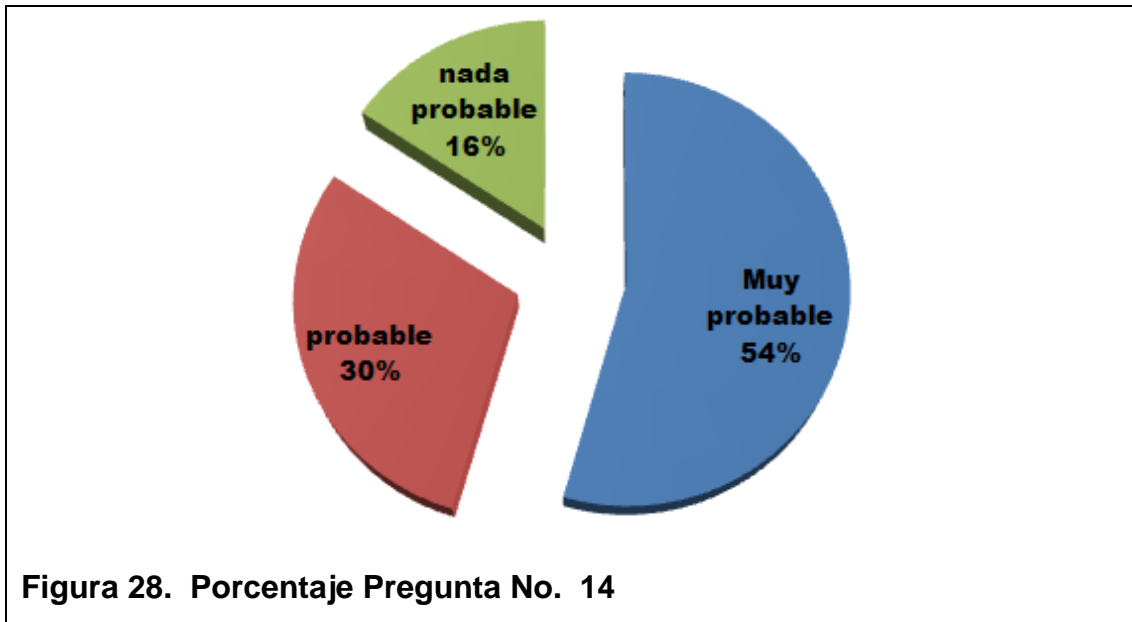
Pregunta No. 13



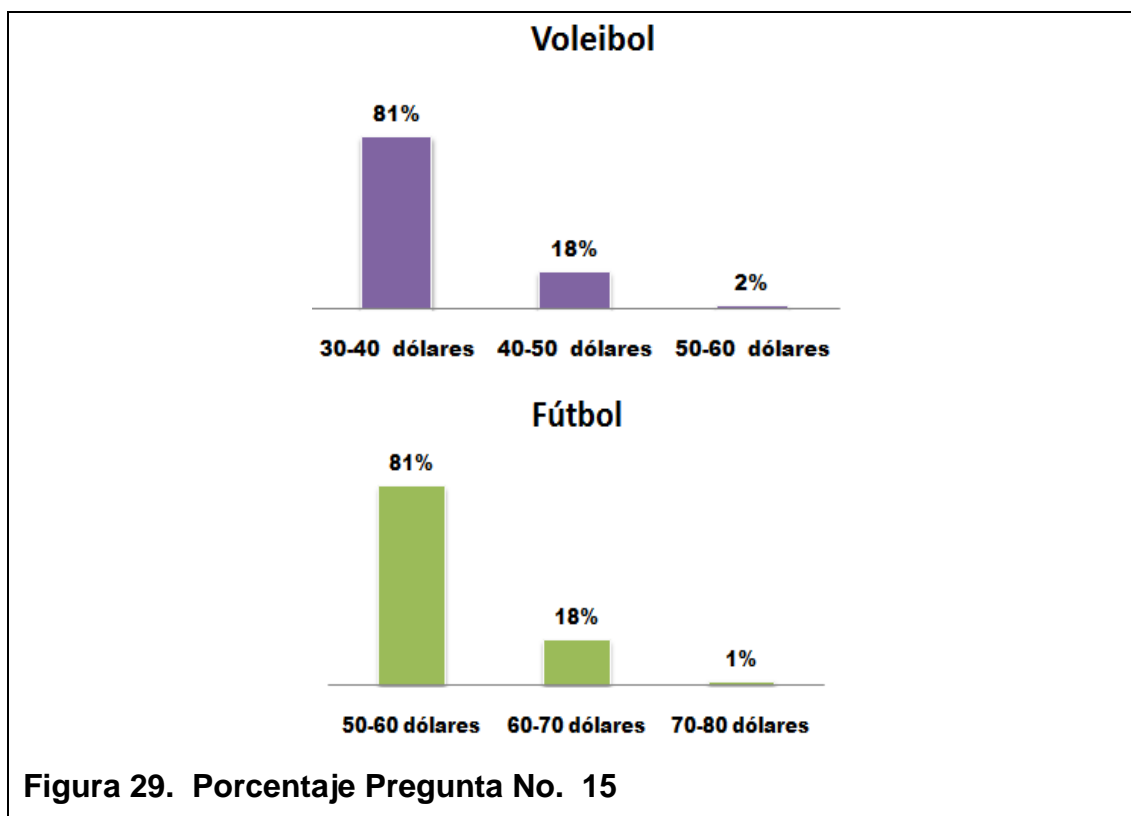
Análisis: Tras la investigación se puede ver que el 57% de las personas encuestadas tuvieron conocimiento de este tipo de servicios mediante sus amigos, un 25% nombro al internet como medio por el cual se enteraron, en menor porcentaje el 13% manifestó que lo hicieron a través de hojas volantes y

un 5% de encuestados conocieron este tipo de servicios mediante otros como: vallas, publicidad en revistas, rótulos y familiares.

Pregunta No. 14

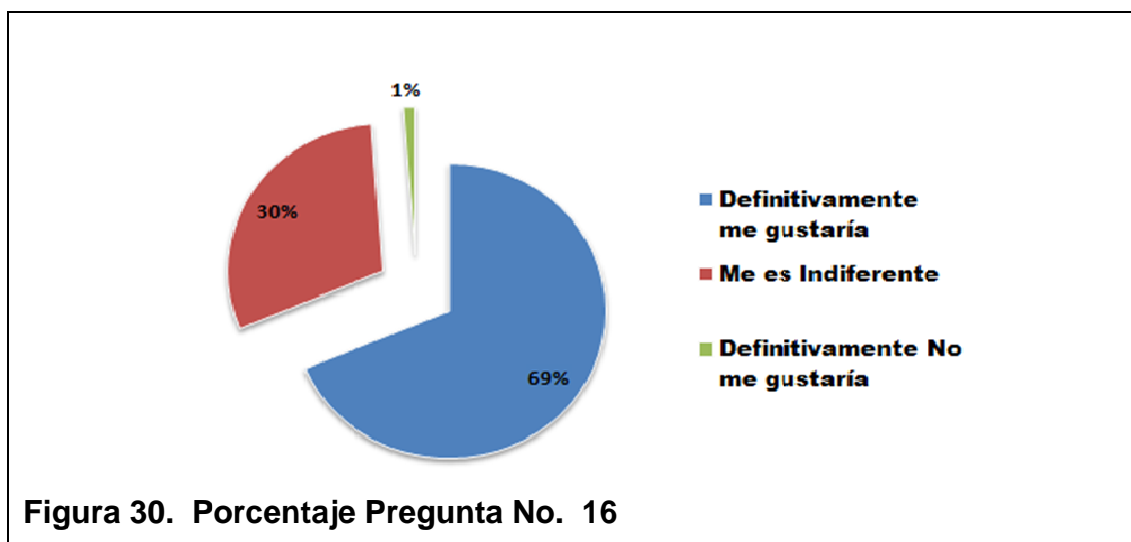


Análisis: Los encuestados han manifestado que dentro de la probabilidad de asistir al complejo deportivo de playa el 54% como muy probable, acompañado de un 30% de probable y un 16% de nada probable.

Pregunta No. 15

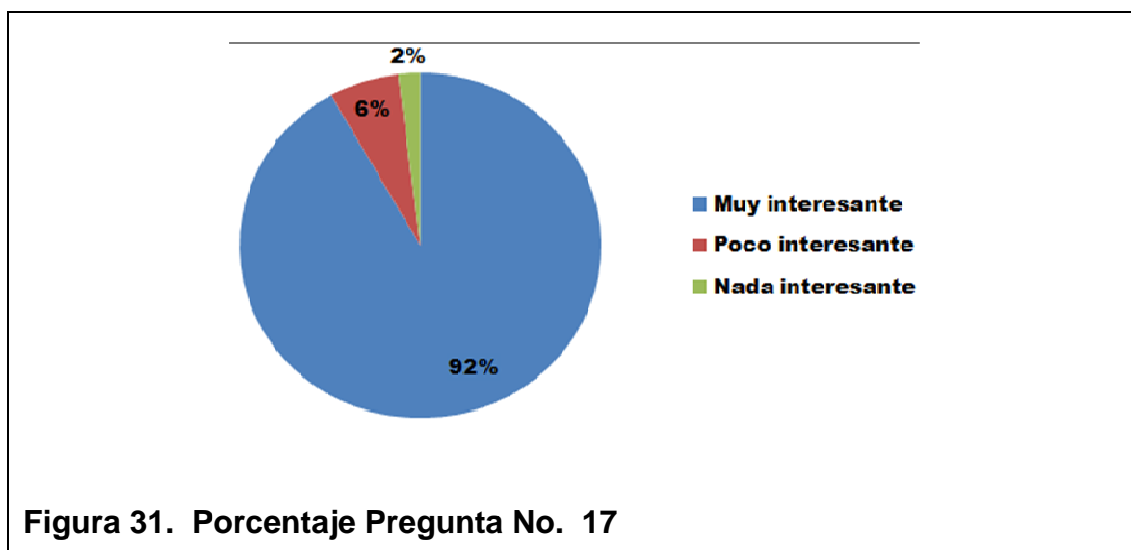
Análisis: Los encuestados muestran que con un 81% estarían dispuestos a pagar el precio de entre 50-60 dólares por hora de alquiler de cancha referente al fútbol, y en lo que se refiere a voleibol el 81% estarían dispuestos a pagar de 30-40 dólares por hora de alquiler.

Pregunta No. 16

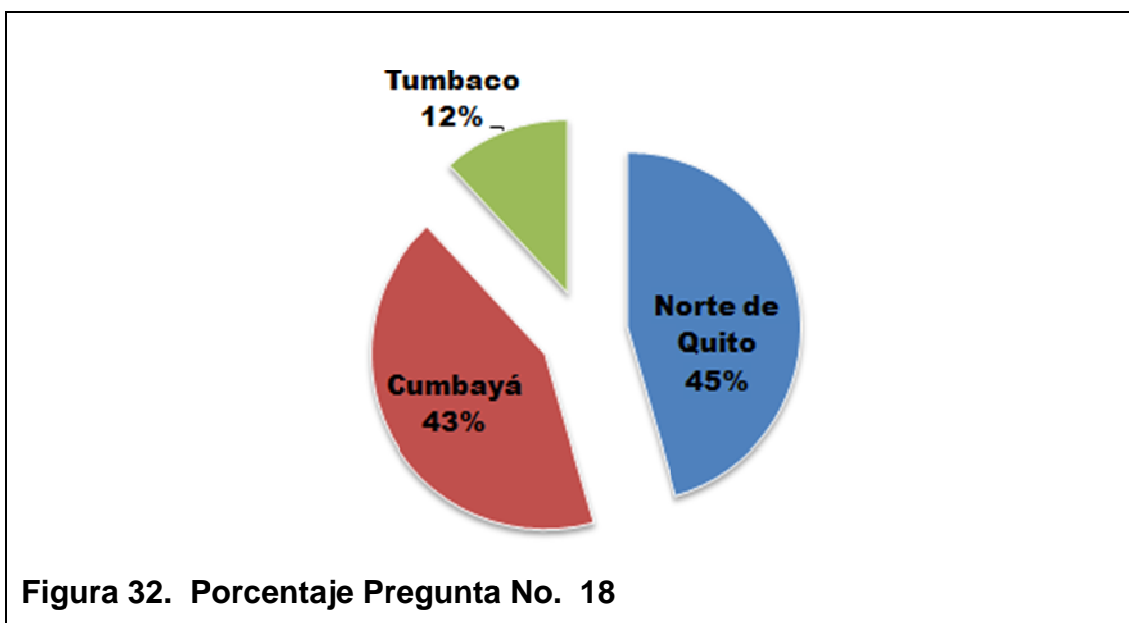


Análisis: Para el 69% de encuestados resulta definitivamente atractivo el que se realicen torneos dentro del complejo deportivo de playa, frente a un 30% que demuestra su desagrado por dicha posibilidad.

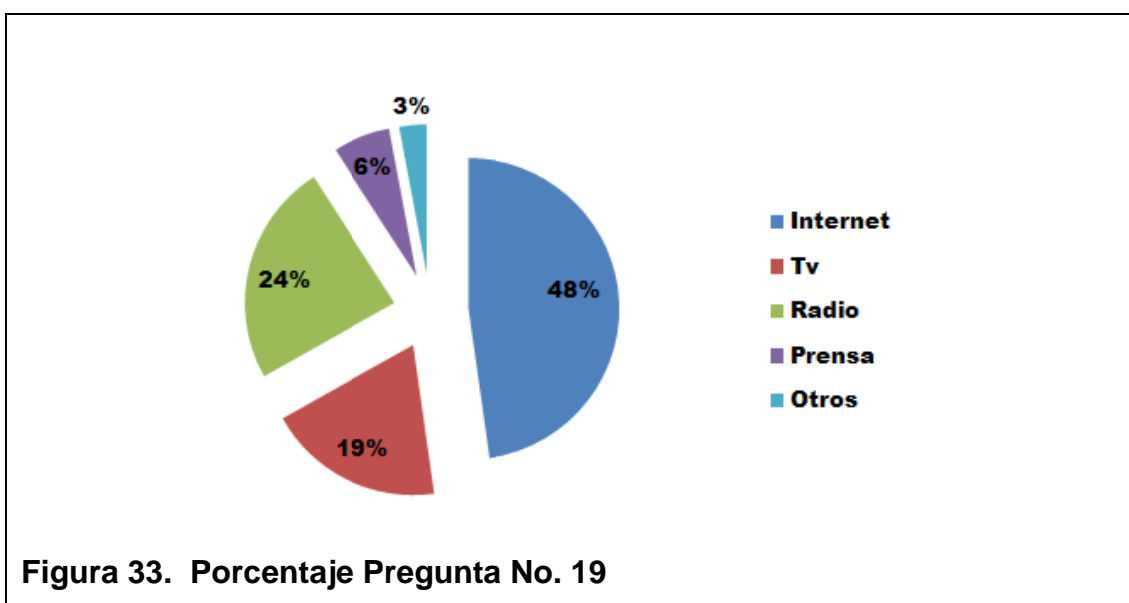
Pregunta No. 17



Análisis: Para el 92% de los encuestados resulta muy interesante el hecho de que el complejo deportivo de playa pueda ser amigable con el medio ambiente a través del empleo de energía renovable como la solar para su funcionamiento, sin dejar de lado que para un 8% no deja de resultar poco y nada interesante dicho aspecto.

Pregunta No. 18

Análisis: Los encuestados pronunciaron una opinión bastante equilibrada sobre la ubicación de la idea de negocio, un 45% prefiere que se encuentre al Norte de Quito y el 43% lo prefiere en Cumbayá, los resultados también muestran un 12% a favor de que se ubique en Tumbaco.

Pregunta No. 19

Análisis: El medio por el cual los encuestados quisieran ser informados sobre el negocio propuesto es a través de internet con un 48%, otro medio por el cual se desea ser informado es Radio con 24%, el tradicional medio masivo como lo es la televisión genero un 19% y un 9% lo obtuvo la prensa y otros entre los que se encuentran revistas, publicidad volante, estadios de futbol, campañas BTL.

Conclusión: Tras el análisis de las preguntas No. 14, 15, 16, 17, 18 y 19 las cuales se refieren directamente al negocio propuesto se puede concluir lo siguiente:

La idea de negocio es aceptada por los encuestados pertenecientes al mercado objetivo del mismo, ya que se encontró un 84% de probabilidades de asistir, la respuesta positiva ante el Complejo Deportivo de Playa genera oportunidades ya que es del agrado de los posibles consumidores.

El rango de precios entre los cuales estarían dispuestos a pagar resultaron ser: para la cancha de fútbol 50-60 dólares y para voleibol de 30-40 dólares por hora de alquiler de cada cancha, esto se mantiene bajo el rango de precios que el mercado maneja, es importante mencionar que existe un rango de precios que va de 35-45 dólares el cual es empleado abiertamente entre los competidores ya que se refiere a promociones según el día y hora en los que acuden los consumidores.

Resulta atractiva la posibilidad que dentro del complejo deportivo de playa se organicen torneos, esta actividad generaría un nivel mucho más alto en cuanto a ingresos y afluencia de consumidores.

Actualmente es muy importante que las empresas logren ser amigables con el medio ambiente, por lo cual la posibilidad de que el complejo deportivo de playa aplique energía renovable como la solar, para el calentamiento de agua de las duchas, es considerado como un aspecto muy interesante dentro del

mercado objetivo, convirtiéndose en una característica propia diferenciadora además de positiva en cuanto al cuidado ambiental frente a los competidores.

En cuanto a la posible ubicación del negocio, el Norte de Quito es el más opinado, pero los sectores de Cumbayá y Tumbaco también poseen un alto porcentaje de preferencia, por lo cual posteriormente tras la realización de estudios técnicos se tomara la decisión definitiva sobre la ubicación del negocio.

Finalmente el medio por el cual las personas desean obtener mayor información sobre lo que les gusta es el internet, haciendo énfasis en que el Complejo deportivo de playa deberá estar presente en las principales redes sociales, es interesante mencionar que en la pregunta No. 13 los consumidores adquieren información sobre el servicio de alquiler de canchas mediante sus amigos, generando una dupla vital referente a la comunicación efectiva para los consumidores, uno de los medios de comunicación tradicionales como Radio resulta también ser una buena opción para dar a conocer el complejo, dentro de las opiniones por parte de los encuestados se pudo encontrar que les parecería un buen medio de comunicación el publicitar en los grandes estadios de fútbol de la ciudad de Quito. Todos estos hallazgos son vitales para el posterior desarrollo de estrategias publicitarias ya que el objetivo es comunicar de manera efectiva y directa al target escogido, con la optimización de recursos.

2.6 EL TAMAÑO DEL MERCADO Y LAS TENDENCIAS

“Mercado: Área en que confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados” (Baca, 2010, p. 12).

2.6.1 Análisis de la Demanda

“Demanda es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado” (Baca, 2010, p. 15).

Tabla 16. Clasificación de la Demanda del proyecto

| | | |
|-----------------------------|----------------------|---|
| Por su oportunidad: | Insatisfecha | Lo producido u ofrecido no cubre los requerimientos del mercado. |
| Por su necesidad: | Bienes no necesarios | Consumo suntuario, cuya adquisición se realiza con el objetivo de satisfacer un gusto mas no una necesidad. |
| Por su temporalidad: | Continua | Permanente durante largos periodos, de crecimiento normal, cuyo aumento depende de la población. |

Adaptado de: Baca, 2010, p. 6.

2.6.1.1 Factores que Afectan la Demanda

El análisis de la demanda tiene como objetivo principal, la determinación y medición de las fuerzas que influyen sobre los requerimientos del mercado, respecto al servicio.

Los factores afectantes de la demanda son:

- Tamaño y crecimiento poblacional
- Hábitos de consumo
- Gustos y preferencias
- Frecuencia de uso (Baca, 2010, p. 16).

a) Tamaño y crecimiento poblacional:

Este factor tiene gran influencia en la demanda, ya que si se da un aumento poblacional, las necesidades experimentarán un incremento, dando lugar a la demanda.

Por el mercado al cual el negocio está enfocado es importante conocer que la tasa de crecimiento anual del Distrito Metropolitano de Quito es del 2,6% (Dirección Metropolitana de Gestión de Información, 2012) identificando que del total poblacional, el 57% lo ocupa la Población Económicamente Activa (PEA).

Para el proyecto es indispensable conocer que en el año 2011 la población total de Quito consolidado y de las parroquias de Cumbayá y Tumbaco fue de 904.321 habitantes, cuya PEA para el mismo año fue de 868.590 personas, de los cuales el 53% lo ocupa el género masculino y el restante 47% el género femenino.

b) Hábitos de Consumo

Estos dependen de las características y rasgos de los consumidores, ya sea por su condición socio-económica, estilo de vida etc.

Actualmente los establecimientos de alquiler de canchas de césped sintético cuentan con una alta demanda al momento de preferir un lugar para la práctica deportiva.

Tabla 17. Porcentaje de Canchas utilizadas al momento de practicar deporte

| | |
|-----------------------------|-------------|
| Canchas públicas | 20% |
| Canchas pagadas(alquiladas) | 68% |
| Otros | 11% |
| TOTAL | 100% |

c) Gustos y Preferencias

Este es un factor determinante dentro del negocio, ya que según los gustos y preferencias de los consumidores se puede identificar que es lo que le motiva o impulsa a obtener el servicio de un determinado establecimiento.

Basándonos en la investigación anteriormente realizada se pudo encontrar que dentro de los gustos y preferencias de los demandantes sus motivos para la visita de establecimientos de alquiler de canchas son:

Tabla 18. Porcentaje de los Motivos por el cual visitan establecimientos de alquiler de canchas

| | |
|----------------|-------------|
| Ejercitarse | 40% |
| Estilo de vida | 13% |
| Distracción | 36% |
| Socializar | 11% |
| TOTAL | 100% |

Destacándose el motivo de ejercitarse y el de distracción.

d) Frecuencia de Uso

En cuanto a la frecuencia de uso la demanda es de carácter continuo, ya que los consumidores mantienen un promedio de visitar por lo menos una vez por semana los establecimientos de alquiler de canchas como lo muestra a continuación:

Tabla 19. Porcentaje de Frecuencia de uso

| | |
|-----------|------|
| Semanal | 42% |
| Quincenal | 30% |
| Mensual | 22% |
| Semestral | 5% |
| Anual | 1% |
| TOTAL | 100% |

2.6.1.2 Antecedentes sobre el Comportamiento de la Demanda

La práctica deportiva de fútbol se ha llevado a cabo dentro de canchas publicas como las de parques, canchas barriales, complejos deportivos institucionales, y espacios amplios en general, etc. Hasta antes del año 2003, en el cual se dio la inauguración de “La Bombonerita”, siendo el primer complejo y la primera cancha sintética construida en el Ecuador y en “Sudamérica”, según Eduardo Granja uno de los fundadores de este establecimiento (Diario Hoy, 2012), con el funcionamiento de este establecimiento se genero el inicio del mercado del alquiler de canchas de césped sintético. Los consumidores receptaron de manera positiva este estilo de lugares, con lo cual la demanda empezó a elevarse, razón por la cual la oferta de dicho mercado ha ido creciendo paulatinamente en el paso de los últimos 10 años. En la siguiente tabla se muestran los datos sobre el número de demandantes.

2.6.1.3 Demanda Actual

Para el conocimiento de la demanda actual es importante tomar en cuenta uno de los datos obtenidos en la investigación anteriormente realizada, basándonos en la pregunta numero 3. ¿Visita usted establecimientos que ofrecen el alquiler de canchas de césped sintético?

De cuyo resultado se identificó que el 89% de los encuestados si los visita, frente a un 11% que no lo hace, demostrando el alto porcentaje de asistencia que tienen estos establecimientos así mismo como su gusto por ellos.

Con la extrapolación de los datos se define que la demanda actual de establecimientos de canchas de césped sintético es de 713. 830 mil personas anualmente, dato basado en el crecimiento poblacional, gustos y preferencias, tendencias de práctica de deporte.

2.6.1.4 Análisis de la Oferta

“Oferta es la cantidad de bienes o servicios que en un cierto número de oferentes (productores) está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado” (Baca, 2010, p. 41).

La oferta se clasifica respecto al número de oferentes existentes en el mercado, por lo cual la oferta de los establecimientos que ofrecen el servicio de alquiler de canchas sintéticas corresponde a la Oferta oligopólica, la cual se “caracteriza porque el mercado se encuentra dominado por unos cuantos productores” (Baca, 2010, p. 41).

Los factores afectantes de la oferta son:

- Número de oferentes
- Incursión de Nuevos Competidores
- Capacidad Instalada y utilizada
- Las expectativas

a) Número de oferentes:

Este factor es indispensable ya que del número de oferentes depende la participación de mercado que pueda llegar a obtener el negocio. Se conoce que en la Ciudad de Quito existen 35 establecimientos (Diario

Hoy, 2012) que ofrecen el servicio de alquiler de canchas sintéticas, este dato es tomado en cuenta ya que es el mercado al cual se pertenece, pero no existe un oferente completamente similar.

b) Incursión de Nuevos Competidores:

Un complejo deportivo de playa que ofrece el alquiler de canchas de arena para la práctica de fútbol y voleibol playa no posee actualmente competencia directa, sin dejar de lado la posible entrada de nuevos competidores que oferten el mismo tipo de servicio, siendo considerada como una amenaza latente.

c) Capacidad Instalada y utilizada:

La capacidad instalada y utilizada está directamente relacionada con la función de producción determinando el tamaño de la empresa, por lo cual si esta es pequeña su competencia en el mercado se torna difícil, y si de otra manera su capacidad instalada es amplia, si le será posible competir.

d) Las expectativas

Los oferentes también tienen en cuenta sus expectativas sobre las variaciones de los precios cuando toman sus decisiones actuales sobre la producción (Frank, 2005, p. 42).

Antecedentes del Comportamiento de la Oferta

“Inicialmente “La Bombonerita” fue el primer complejo y la primera cancha sintética construida en el país y en “Sudamérica”, según Eduardo Granja uno de los fundadores de este establecimiento. El alquiler de la cancha por una hora cuesta \$70 dólares, por lo que recibirá \$25 mil dólares mensuales aproximadamente en el negocio de esta actividad. Además de

obtener ingresos por su academia de fútbol, torneos escolares y empresariales que organiza” (Diario Hoy, 2012).

Posteriormente, el mercado ha crecido, por lo cual “La Gambeta” uno de los establecimiento de canchas sintéticas que por su ubicación atiende al mercado del sector de Tumbaco, cuenta con dos canchas y anualmente recibe un aproximado de 22 mil asistentes, según Andrés Ávila Gerente General, el negocio ha crecido un 20%, entre sus ingresos también se encuentran los generados por la publicidad (Diario Hoy, 2012).

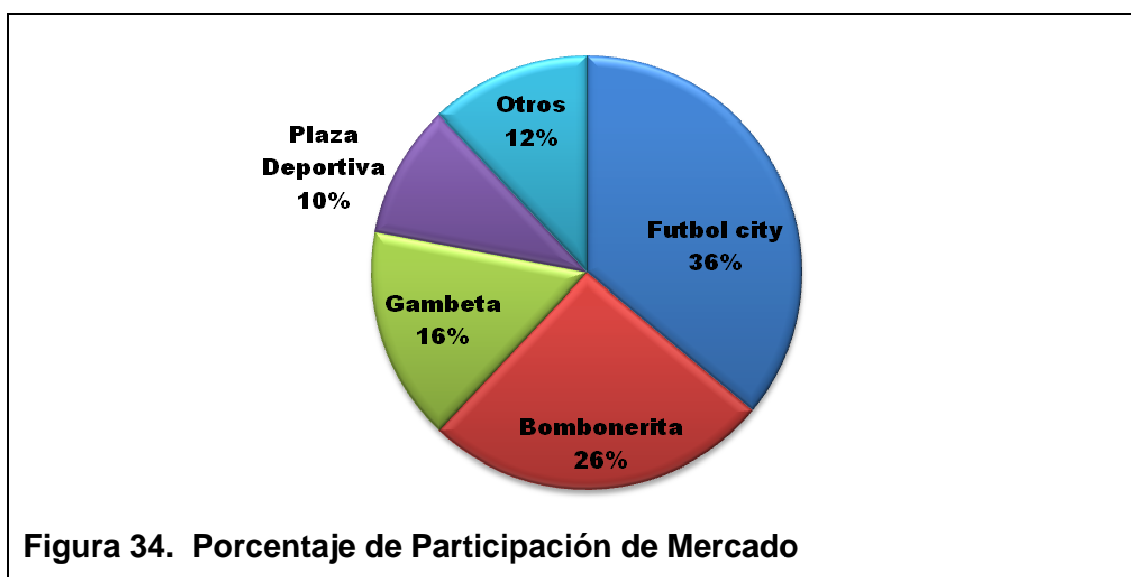
Oferta Actual

Actualmente el Mercado cuenta con un competidor bastante fuerte, Fútbol City, el cual lleva cerca de cuatro años en el negocio, posee dos complejos, en total ocho canchas sintéticas con un costo de construcción aproximado de \$500 mil dólares. Para este establecimiento entre las 18:00 y 23:00 horas son las que mayor afluencia de usuarios tiene.

Maneja dos tarifas, antes de las 18:00 horas cuesta \$39 y de 18:00 a 23:00 horas cuesta \$56, por lo que se calcula que Futbol City tendría una ganancia de \$ 84 mil dólares mensuales. Sin embargo, sus propietarios deben cancelar cerca de \$14 mil dólares por el alquiler de los terrenos (Diario Hoy, 2012).

En Quito existen cerca de 35 canchas, la mayoría están ubicadas en el norte y son visitadas por estudiantes universitarios y ejecutivos (Diario Hoy, 2012).

Proyección de la Oferta



En base a los datos sobre la participación de mercado de los principales establecimientos, según su capacidad de oferta se pudo determinar la proyección de oferta total del mercado, organizada en la siguiente tabla:

Tabla 20. Proyección de la Oferta

| OFERTA TOTAL | |
|--------------|----------|
| Año | Usuarios |
| 2012 | 840.466 |
| 2013 | 862.318 |
| 2014 | 884.739 |
| 2015 | 907.742 |
| 2016 | 931.343 |
| 2017 | 955.558 |

Adaptado de: Dirección Metropolitana de Gestión de Información (2012)

2.7 DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA

“La demanda potencial insatisfecha es la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en los años futuros, sobre la cual se ha determinado que ningún productor actual podrá satisfacer si prevalecen las condiciones en las cuales se hizo el cálculo” (Baca, 2010, p. 43).

Con los datos sobre las proyecciones de oferta y demanda se llegó a la determinación de la Demanda potencial insatisfecha para el negocio propuesto.

Tabla 21. Demanda Potencial Insatisfecha

| Año | Oferta | Demanda | Demanda Potencial Insatisfecha |
|------|--------------|--------------|--------------------------------|
| | No. Personas | No. Personas | No. Personas |
| 2012 | 840.466 | 891.173 | 50.707 |
| 2013 | 862.318 | 914.344 | 52.025 |
| 2014 | 884.739 | 938.117 | 53.378 |
| 2015 | 907.742 | 962.508 | 54.766 |
| 2016 | 931.343 | 987.533 | 56.190 |
| 2017 | 955.558 | 1.013.209 | 57.651 |

Adaptado de: Dirección Metropolitana de Gestión de Información, 2012.

Tras el análisis de dichas proyecciones, se encontró que para el año 2013 la demanda insatisfecha es de 52.025 personas, con lo cual la capacidad de oferta del negocio propuesto es de 45.600 personas anualmente, se iniciara atendiendo al 88% de la demanda insatisfecha.

2.8 COMPETENCIA Y VENTAJAS COMPETITIVAS

| Competencia | Ventaja competitiva | Localización | Segmento de Mercado | Precios |
|-----------------|-------------------------------------|--------------|---------------------|-----------|
| FUTBOLCITY | Amplias instalaciones | Eloy Alfaro | Medio | \$39-\$56 |
| BOMBONERITA | Posicionamiento | Río Coca | Medio-alto | \$70-\$90 |
| GAMBETA | Atencion al Cliente | Tumbaco | medio-alto | \$70-\$90 |
| SOCCER BLUE | Diferenciacion en sus instalaciones | Carcelen | medio | \$45-\$60 |
| PLAZA DEPORTIVA | Ubicación | Amazonas | alto | \$36-\$80 |

Figura 35. Detalles de la Competencia

“La ventaja nace de muchas actividades discretas que ejecuta al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto o servicio” (Porter, 2010, p. 33).

En la figura presentada se puede ver detalladamente a los principales y más fuertes competidores dentro del mercado al cual el negocio pertenecería, “Futbolcity” es el rival que cuenta con las instalaciones más amplias, frente a “La Bombonerita” cuyo posicionamiento y trayectoria marca su ventaja competitiva, pero frente a estos identificados líderes del mercado, es indispensable resaltar que el concepto del proyecto no tiene competencia directa ya que es nula la existencia de un complejo deportivo de playa dentro del Distrito metropolitano de Quito, la infraestructura de sus instalaciones además de cómodas y equipadas contarán con la utilización de energías renovables convirtiéndose en un establecimiento amigable con el medio ambiente.

2.9 ESTIMACIÓN DE CUOTA DE MERCADO Y VENTAS

Para la estimación de la cuota de mercado los supuestos utilizados fueron: según el número de horas que se espera alquilar, multiplicado por el número de jugadores según el deporte, fútbol 10 jugadores, voleibol 6 jugadores. Con lo cual se obtuvo el número de personas que el complejo deportivo de playa acogerá. *Ver anexo 8*

Tabla 22. Cuota de Mercado

| CUOTA DE MERCADO | | | |
|-------------------------------------|----------------|----------------|---------------|
| 1 Cancha Fútbol | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| Núm. Partidos | 50 | 200 | 2.400 |
| Núm. Personas | 500 | 2.000 | 24.000 |
| 2 Canchas de Voleibol | SEMANA | MENSUAL | ANUAL |
| Núm. Partidos | 75 | 300 | 3.600 |
| Núm. Personas | 450 | 1.800 | 21.600 |
| Total Num. Deportistas Anual | | | 45.600 |

Nota: Los supuestos utilizados para la estimación de ventas fueron: el precio del alquiler de las canchas según tarifa horaria, ya que el mercado lo maneja de esa forma.

Tabla 23. Tarifas de Precio del servicio

| TARIFA POR HORAS FÚTBOL | | | TARIFA POR HORAS VOLEIBOL | |
|--------------------------------|-------|---|----------------------------------|-------|
| 7:00 a 13:00 H. | \$ 51 | A | 7:00 a 13:00 H. | \$ 36 |
| 13:00 a 18:00 H. | \$ 64 | B | 13:00 a 18:00 H. | \$ 41 |
| 18:00 a 24:00 H. | \$ 80 | C | 18:00 a 24:00 H. | \$ 45 |
| 20% VARIACION entre tarifas | | | 10% VARIACION entre tarifas | |

Tabla 24. Proyección de Ventas

| VENTAS | | | |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------------|
| | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| 1 Cancha Fútbol | \$ 3.398,40 | \$ 13.593,60 | \$ 163.123,20 |
| 2 Canchas de Voleibo | \$ 2.955,60 | \$ 13.014,00 | \$ 156.168,00 |
| TOTAL VENTAS ANUAL | | | \$ 319.291,20 |

2.10 EVALUACIÓN MERCADO CONTINUO

Para poder evaluar constantemente el nivel de satisfacción de los clientes se pondrá dentro de las instalaciones un buzón de sugerencias, así como también se manejara un contacto rápido con el cliente mediante las redes sociales, además de aplicar periódicamente el modelo *SERVQUAL* el cual:

“fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. Utiliza un cuestionario que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones” (AITECO Consultores, 2011).

3. CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo, mediante el desarrollo del plan de marketing se determinarán las estrategias apropiadas para satisfacer las necesidades del mercado objetivo, tras los resultados obtenidos en la investigación de mercado.

3.1 ESTRATEGIA GLOBAL DE MARKETING

El principal objetivo de ARENA DEPORTES es posicionarse en la mente del grupo objetivo como el primer establecimiento de alquiler de canchas de arena de playa en el Distrito Metropolitano de Quito. Para lo cual se utilizara la estrategia de posicionamiento y diferenciación, específicamente la de diferenciación de servicios, según Roger Best en su libro Marketing Estratégico (2007, p. 216) dice que: “Los servicios, al igual que los productos físicos, constituyen una importante fuente de diferenciación, componente básico de la estrategia de posicionamiento empresarial”.

Una vez ya definido el mercado al cual la empresa se enfocara, se procede a seleccionar la marca, expresada por medio del siguiente logo:



Figura 34. Logo

El logo consta de dos partes: la primera es la del texto, que contiene el nombre seleccionado “**arena deportes**” en razón de que se quiere comunicar claramente el servicio que ofrece la empresa, dicho texto está formado por letras bajas o minúsculas, la tipografía empleada *star avenue*, comunica dinamismo.

La parte gráfica apoya al nombre y a la actividad de la empresa, bajo los objetos utilizados: palmera, balones de fútbol y voleibol respectivamente, las dos líneas que soportan todo el gráfico representando la arena, elementos que describen puntualmente la esencia del servicio.

Los colores utilizados generan calidez y su combinación resulta llamativa, pero manteniendo una armonía con todos los elementos aplicados.

El *slogan* o marca denominativa es una de las herramientas del marketing aprovechado por las empresas para resultar atractivas ante sus clientes.

Es así que “**Experiencia y diversión**” se acopla de manera efectiva al mensaje que se quiere transmitir, ya que no solo se brinda un servicio de alquiler de canchas, si no la experiencia de transportar al cliente a un lugar diferente en la metrópoli de Quito, en el que a más de ejercitarse se divertirá.

Para el correcto funcionamiento de esta estrategia se debe acudir a las dimensiones de la calidad de los servicios (Best, 2007, p. 218).

Tabla 25. Dimensiones de la calidad de los servicios

| Asesinos de la Calidad | |
|------------------------------------|---|
| Confianza | Proporcionar siempre el servicio prometido |
| Garantía | Que los empleados sean siempre competentes y amables |
| Conductores de la calidad | |
| Prestaciones | Superar las expectativas y a la competencia y los aspectos básicos del servicio |
| Capacidad de respuesta | Capacidad de convertir en positivo lo negativo |
| Realzadores de la calidad | |
| Servicios opcionales | Servicios extra |
| Empatía | Capacidad de " ponerse en los zapatos" del cliente |
| La estrategia de la calidad | |
| Apariencia | Aspecto de los empleados y de las instalaciones |
| Reputación | Imagen como empresa orientada a los servicios |

Tomado de: Best, 2007, p. 218.

Como estrategia general de marketing se aplicará una de las tres estrategias genéricas de Porter y es la Estrategia de Diferenciación “La empresa se concentra en alcanzar mejores resultados con base en alguna ventaja importante que valora la mayor parte del mercado. La empresa debe centrarse en aquellas fortalezas que contribuyan a la diferenciación (Kotler y Keller, 2006, p. 56).

Esta estrategia es la que más se adapta a los objetivos de ARENA DEPORTES, para el ingresar al mercado, siendo preciso destacar la ventaja competitiva que el negocio posee ante la competencia como la infraestructura de sus instalaciones, cómodas, seguras, completamente sanitizadas, y además amigables con el medio ambiente por la utilización de energía solar para el calentamiento del agua para el servicio de duchas. Convirtiéndose en un lugar al que todos quieren ir a visitar para obtener la experiencia que se ofrece. El

mercado objetivo son las personas de género masculino y femenino, de entre 15 a 54 años de nivel socio económico medio, medio-alto y alto, que gusten de la práctica deportiva del fútbol y voleibol de la ciudad de Quito y de las parroquias de Cumbayá y Tumbaco.

Para la aplicación de la estrategia general de marketing es necesario que se ejecuten las siguientes actividades:

- Planificación sobre los medios que se utilizarán para dar a conocer el servicio que ofrece la empresa.
- Proceso de información y promoción de la empresa destacando las características que hace atractivo al servicio ofertado, como el mercado meta estará delimitado se utilizarán óptimamente los recursos empleados para dichas actividades.
- Ingreso al mercado no solo con la premisa de brindar un servicio de calidad, sino también con el objetivo de brindar la experiencia de transportar al cliente a un lugar diferente dentro de la metrópoli de Quito, en el que a mas de ejercitarse se divertirá.

Dichas actividades se acoplan con la misión, visión y objetivos ya definidos de la empresa, en pro de alcanzar los siguientes resultados:

- Captación de un buen porcentaje del mercado meta
- Ganar participación dentro del mercado
- Altos índices de rentabilidad

3.2 MARKETING ESTRATÉGICO

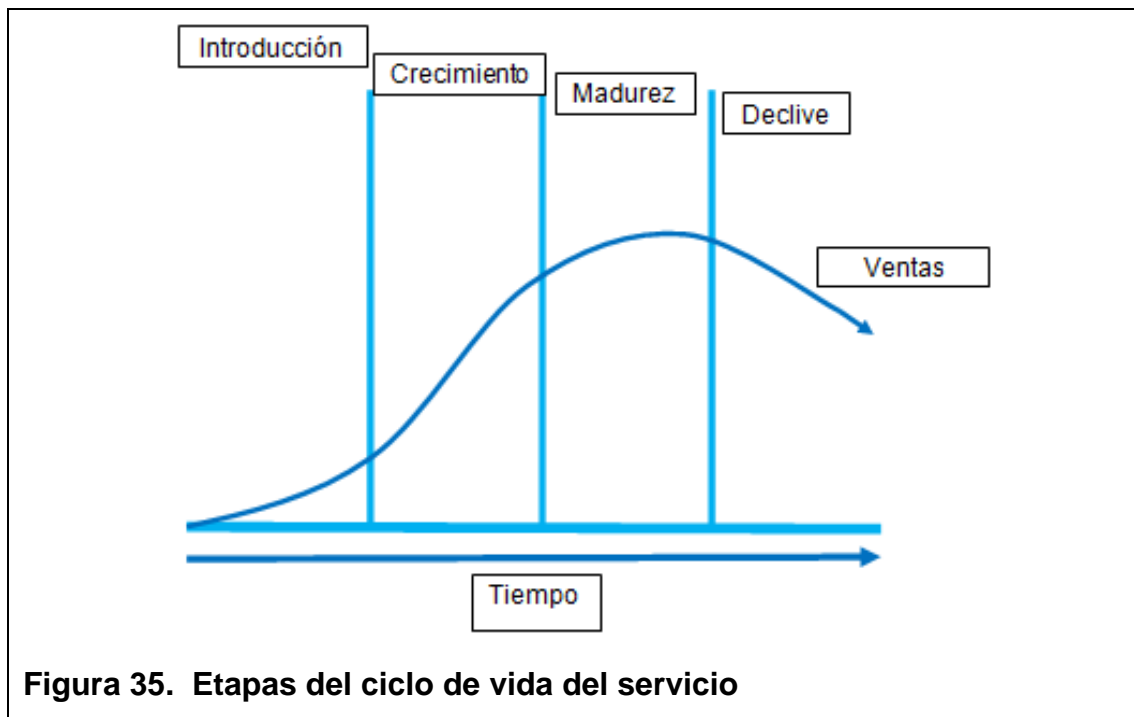


Figura 35. Etapas del ciclo de vida del servicio

3.2.1 Introducción

Etapa que inicia con el lanzamiento al mercado del servicio de alquiler de canchas de arena. En este período se obtienen utilidades bajas o negativas, porque el servicio es nuevo y no cuenta con mucha participación dentro del mercado y a más de esto se deben cubrir los gastos generados para el cumplimiento de dicha actividad.

Objetivo: Presentar el servicio al mercado objetivo.

Estrategia: Para la introducción del negocio se utilizarán herramientas de comunicación, que permitirán el correcto direccionamiento de la promoción del servicio, contribuyendo a la reducción de gastos por motivos de introducción como resultado del buen manejo de los recursos que dispone la empresa.

3.2.2 Crecimiento

Etapa en la cual las ventas del servicio comienzan a aumentar avivadamente, momento en el cual la empresa se encontrara frente a nuevos competidores que estarán interesados en ingresar al mercado.

Objetivo: Incrementar de la participación de mercado y de cliente.

Estrategia: Bajo el objetivo de mantener un crecimiento del mercado, se continuará con el manejo de las herramientas de comunicación, pero con un mensaje diferente al de la introducción ya que el mismo se enfocaba a la promoción de la empresa como nueva, esta vez la comunicación se inclinara por la persuasión hacia el cliente como la mejor opción a la hora de escoger un lugar para la recreación deportiva dentro del mercado.

Suplementariamente se ofrecerá beneficios especiales para los mejores clientes con el objetivo de fidelizarlos y alcanzar una relación a largo plazo.

3.2.3 Madurez

Etapa de mayor duración que demanda superior atención por parte del área de marketing. En esta etapa las ventas no experimentan mayor crecimiento ya que la competencia intenta ganar presencia por el tema de precio o calidad de servicio con el fin de ofertar mejores opciones.

Objetivo: Maximizar utilidades.

Estrategia: Aplicación de variadas promociones, realización de eventos y generación de beneficios para los clientes como resultado de alianzas estratégicas que permitan afianzar aun más la participación dentro del mercado de la empresa y lograr superar a la competencia que desea ingresar.

3.2.4 Declive

Etapa en la cual las ventas inician su descenso con opción a continuar con esa tendencia por varios años o en el peor de los casos llegar a cero. Habitualmente un producto o servicio cae en esta etapa por que se han dado avances tecnológicos, la competencia ha aumentado o los gustos y preferencias del consumidor han cambiado.

Objetivo: Identificar nuevas oportunidades de negocio, para que el servicio vuelva a ser direccionado.

Estrategia: Se aplicará la estrategia de desarrollo de mercados, buscando nuevos mercados en los cuales se pueda lograr éxito o reposicionando a la empresa dentro del mercado.

3.3 PRECIOS

El precio estará determinado por cambios relacionados a:

- Precios de referencia que manejan las empresas pertenecientes al mercado.
- Número de competidores.
- Número de demandantes.
- Paquetes comerciales.

La generación de utilidades es el objetivo de ARENA DEPORTES, por esta razón la maximización de utilidades es el enfoque del precio ha asignarse.

En base a los resultados de la investigación antes ya realizada, se identificó que la percepción ante los valores que el mercado maneja, es Normal, con lo cual se aplicará la estrategia de precio *Statu Quo* con el objetivo de no caer en una competencia de precios con la competencia, siguiendo la línea de las

empresas que lideran el mercado, es importante mencionar que el precio asignado para cada servicio logra cubrir los costos y gastos en los que se incurre, generando beneficio económico.

El precio del alquiler de canchas que se maneja es el de tarifas según el horario de uso y así tenemos que:

Tabla 26. Precio de Alquiler de canchas

| TARIFA POR HORAS FÚTBOL | | | TARIFA POR HORAS VOLEIBOL | |
|-----------------------------|-------|---|------------------------------|-------|
| 7:00 a 13:00 H. | \$ 51 | A | 7:00 a 13:00 H. | \$ 36 |
| 13:00 a 18:00 H. | \$ 64 | B | 13:00 a 18:00 H. | \$ 41 |
| 18:00 a 24:00 H. | \$ 80 | C | 18:00 a 24:00 H. | \$ 45 |
| 20% VARIACION entre tarifas | | | 10% VARIACION entre tarifas | |

La tarifa para fútbol maneja un 20% de variación entre sus precios, y el de voleibol un 10% de variación.

ARENA DEPORTES también organizará torneos y su valor es:

Tabla 27. Precio de los Torneos

| TORNEOS | Valor |
|----------|--------|
| Fútbol | \$ 450 |
| Voleibol | \$ 250 |

El precio del alquiler de espacios publicitarios dentro del negocio ha sido definido en base a lo que la competencia ofrece y este es:

Tabla 28. Precio de Espacios Publicitarios

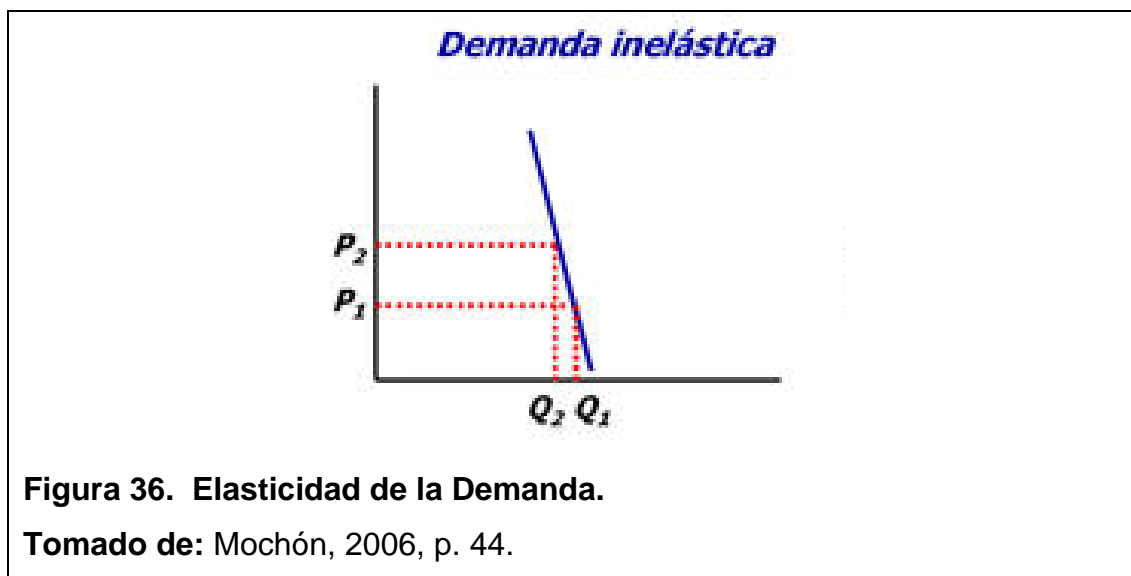
| ESPACIOS PUBLICITARIOS | DIMENSIONES | Valor |
|-------------------------------|--------------------|--------------|
| Parqueaderos | 1,5 x 1 m | \$ 45 |
| Cancha de Fútbol largo | 2 x 1 m | \$ 250 |
| Cancha de Fútbol ancho | 3 x 1 m | \$ 300 |
| Camerinos de Fútbol | 1 x 2 m | \$ 90 |
| Camerinos de Voleibol | 1 x 2 m | \$ 90 |
| Graderíos | 3 x 1 m | \$ 300 |
| Arcos de Fútbol | 7,3 x 2,4 m | \$ 200 |
| Área de redes de voleibol | 7 x 2,5 m | \$ 200 |
| Área de bar | 6 x 2 m | \$ 750 |

La presencia de las marcas en los espacios publicitarios serán bajo un contrato de mínimo 3 meses, en los arcos de fútbol y área de redes de voleibol se los hará por el lapso de un año.

3.4 ELASTICIDAD DE LA DEMANDA

La elasticidad-precio de la demanda mide el grado en que la cantidad demandada responde a una variación del precio (Mochón, 2006, p. 42).

La demanda del mercado en el que va a competir ARENA DEPORTES es inelástica. Ya que el consumidor es menos sensible al precio, ya que su expectativa se centra en recibir un servicio de calidad que no ofrezcan ya sea la competencia o sustitutos.



3.5 TÁCTICAS DE VENTAS

Debido a naturaleza del servicio, ARENA DEPORTES aplicará una fuerza de ventas directas, ya que el consumidor es quien se dirige al establecimiento buscando satisfacer su necesidad.

Es necesaria la aplicación de una táctica de ventas basadas en estrategias de penetración de mercado, con la fomentación de estrategias de especialización de nicho, y de esta manera lograr la satisfacción del mercado objetivo.

El servicio que se ofrecerá al consumidor por vez primera, será de calidad, atendidos por personal preparado y capacitado en cuanto a servicio al cliente, dándole toda la información necesaria sobre el uso de las instalaciones y resolviendo cualquier inconveniente, con dichas actividades se espera obtener una respuesta positiva del consumidor para lograr la recompra.

Por estos motivos la táctica de ventas a utilizarse será la basada en estrategias de comunicación boca a boca, ya que no generan gastos, y logran ser efectivas ya que el mismo consumidor se convierte en vocero sobre su experiencia recomendando a las personas de su entorno, generando la acción de una red social continua que se irá ampliando.

Como táctica de ventas también se aplicarán estrategias de comunicación mediante internet, a través de su propia página *web* y *fan page* de *facebook*, estas herramientas lograrán afianzar el contacto directo con el cliente, debido a las tendencias sobre la comunicación por medio de *internet*.

Tras la descripción de servicio que se entregará por parte del personal de ventas se buscare promover el contacto empresa-cliente. Con el fin de obtener crecimiento positivo para el negocio.

En cuanto a la táctica de ventas empleada para oferta de los espacios publicitarios, se deberá identificar a empresas que estén involucradas con el deporte, alimentos y servicios varios, dándoles a conocer el número de asistentes que se estiman acudirán al Complejo Deportivo de playa, para resaltar los beneficios de la presencia de su marca en las instalaciones en cuanto a impacto y alcance.

3.6 POLÍTICAS DE SERVICIO Y GARANTÍA

Se manejará una política de servicio direccionada completamente al cliente, cuyo objetivo es satisfacerlo y lograr exceder sus expectativas, definiendo al cliente como el principal recurso para ARENA DEPORTES. Por estos motivos se han determinado las siguientes políticas de servicio:

- Acceso a graderíos, definido en función a la capacidad
- Se contara con servicio de guardianía permanente en el parqueadero y de igual manera en el interior de ARENA DEPORTES.
- El cliente tendrá a su disposición buzones de sugerencias, dentro de estos también quejas y demás, las cuales servirán para el mejoramiento del servicio de ser así el caso.
- La página *web* contara con un área predestinada para la realización de reclamos, quejas etc. Así con en las redes sociales, las cuales serán respondidas, para lograr dar la respectiva y efectiva solución.

Las garantías ofrecidas serán en cuanto:

- Constante limpieza de la arena de las canchas.
- Completa sanitización de baños, duchas, pisos y resto del establecimiento.
- Completa señalética bajo normas desarrolladas por AIGA (Instituto Americano de Artes Gráficas), ya que han sido empleadas en la mayoría de establecimientos a nivel mundial, lo cual resulta de fácil entendimiento y una alta familiarización con los símbolos aplicados. Estas proporcionaran la total información sobre las diferentes áreas dentro de las instalaciones, facilitando el acceso, salida y demás actividades que requieran los usuarios.
- Por seguridad del usuario, en las zonas propensas a sufrir resbalones (camerinos, duchas) se ubicaran pasamanos, así como también contendrán pisos antideslizantes para evitar cualquier tipo de accidentes.

3.7 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Es importante la optimización de los recursos del negocio, por lo cual la publicidad se enfocara al nicho de mercado de ARENA DEPORTES, se iniciara con la identificación de los lugares más frecuentados por los deportistas para proporcionarles afiches informativos sobre el servicio. Los establecimientos pueden ser estadios, gimnasios, tiendas deportivas, colegios, universidades, etc. Para el material publicitario impreso volante es necesario el diseño de los artes cuyo valor es de \$ 600, 00 dólares, dichos artes serán adaptados a las vallas así como a los volantes en general, para el material publicitario impreso volante se estima un gasto mensual de \$ 350,00 dólares.

Otro medio por el cual se publicitará es el radial, para esto se han tomado en cuenta a las siguientes emisoras, Radio “La Red” frecuencia 102.1 y Radio “La Bruja” frecuencia 107.3 ya que son conocidas y sintonizadas por el mercado

objetivo, la primera es totalmente deportiva y la segunda posee un alto nivel de popularidad. La cuña a ser pautaada será de 30 segundos cuyo costo de producción es de \$ 600,00 dólares. En la siguiente tabla se encuentra el detalle sobre el pautaaje en radio.

Tabla 29. Pautaje en radio

| RADIO LA RED | |
|-----------------------|-----------------|
| NÚM. DE CUÑAS | 12 |
| PRECIO POR CUÑA | \$ 15,75 |
| DIAS | Sábado-Domingo |
| HORARIO | 10:00 A 16:00 |
| VALOR MENSUAL | \$ 1.512,00 |
| RADIO LA BRUJA | |
| DERECHO | 8 cápsulas |
| PROGRAMA | Furia Deportiva |
| HORARIO | Rotativo |
| DIAS | Lunes a Viernes |
| VALOR MENSUAL | \$ 2.750,00 |

El valor mensual de la presencia en el medio radial alcanzará los \$ 4.262,00 dólares.

Para la identificación de ARENA DEPORTES se utilizará una valla publicitaria, próxima al lugar donde se encuentre el establecimiento, gasto estimado \$1 500,00 dólares mensuales.

Se aprovecharán eventos deportivos en los cuales ARENA DEPORTES estará presente para lograr darse a conocer en el mercado, para esta actividad se destinarán aproximadamente \$1200,00 dólares.

Se identificarán empresas comerciales relacionadas al deporte con las cuales se podrán realizar convenios y alianzas estratégicas. Esto permitirá la generación de descuentos en ARENA DEPORTES, tras las compras que los clientes potenciales realicen en dichos establecimientos aliados.

El negocio contará con su página *web* interactiva, ya que se podrá realizar reservaciones, disponibilidad de espacios, pagos en línea, inscripciones para los torneos, cronograma de actividades actualizado constantemente.

Por medio de las redes sociales, los clientes podrán compartir sus experiencias, sugerencias, quejas las cuales serán respondidas a la brevedad posible. A través de este medio se informaran sobre las promociones ya sean diarias o semanales, con la finalidad de generar mayor interés y expectativa, para lo cual se destinaran \$ 1000,00 dólares. Sería necesario el empleo de estrategias de marketing viral por medio de videos graciosos o de contenido interesante para atraer al mercado objetivo, a través de *youtube*.

3.8 DISTRIBUCIÓN

Los canales de marketing y la elección de estrategia de distribución busca la generación de valor al cliente, la obtención de ingresos por ventas, y rentabilidad del negocio.

Con el fin de alcanzar los siguientes resultados del canal:

- Alcance a clientes(volumen)
- Eficiencia operativa (coste de servicio)
- Calidad de servicio (nivel de recompra)

Con respecto a la naturaleza del negocio el cual ofrecerá un servicio, se empleará un canal de distribución directo.

Para Roger Best en su libro *Marketing Estratégico* (2007, p. 288) al utilizar canales directos las empresas controlan la calidad de los servicios, debido a su interacción con los clientes, por tal razón se da el mejoramiento de los servicios, poniendo en práctica la personalización de ofertas y obteniendo la posibilidad de dar una respuesta rápida a los problemas de los clientes.

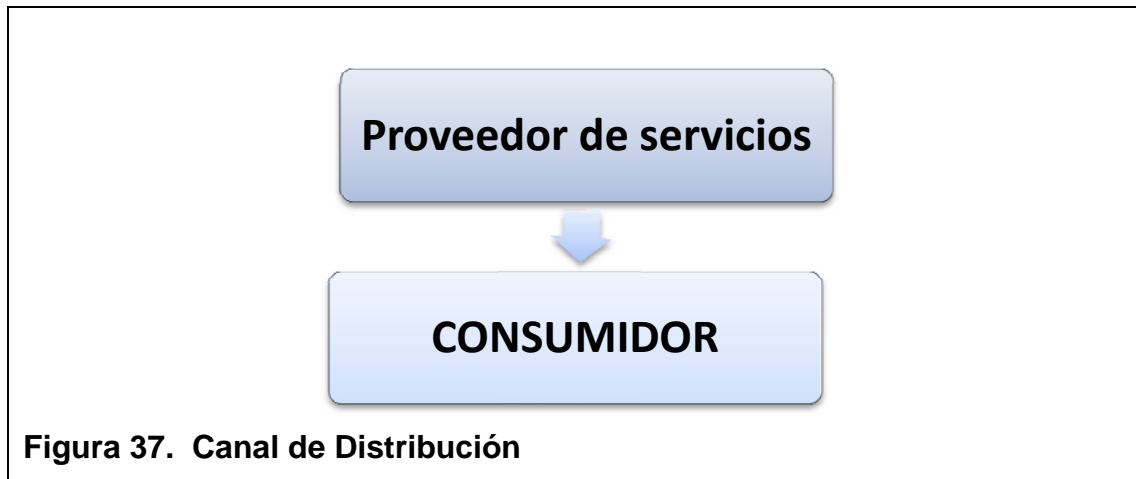


Figura 37. Canal de Distribución

4. CAPÍTULO IV: PLAN DE DISEÑO Y DESARROLLO

Este capítulo contiene temas en cuanto al diseño y desarrollo que deben ser considerados con detalle antes de que un servicio sea comercializable.

4.1 ESTADO DE DESARROLLO Y TAREAS

Para poder conocer el proceso que debe seguir el cliente para hacer uso del servicio de alquiler de las canchas que ofrece ARENA DEPORTES así como también identificar las tareas que cumplirá el personal de la empresa se lo detalla en el siguiente diagrama de flujo:

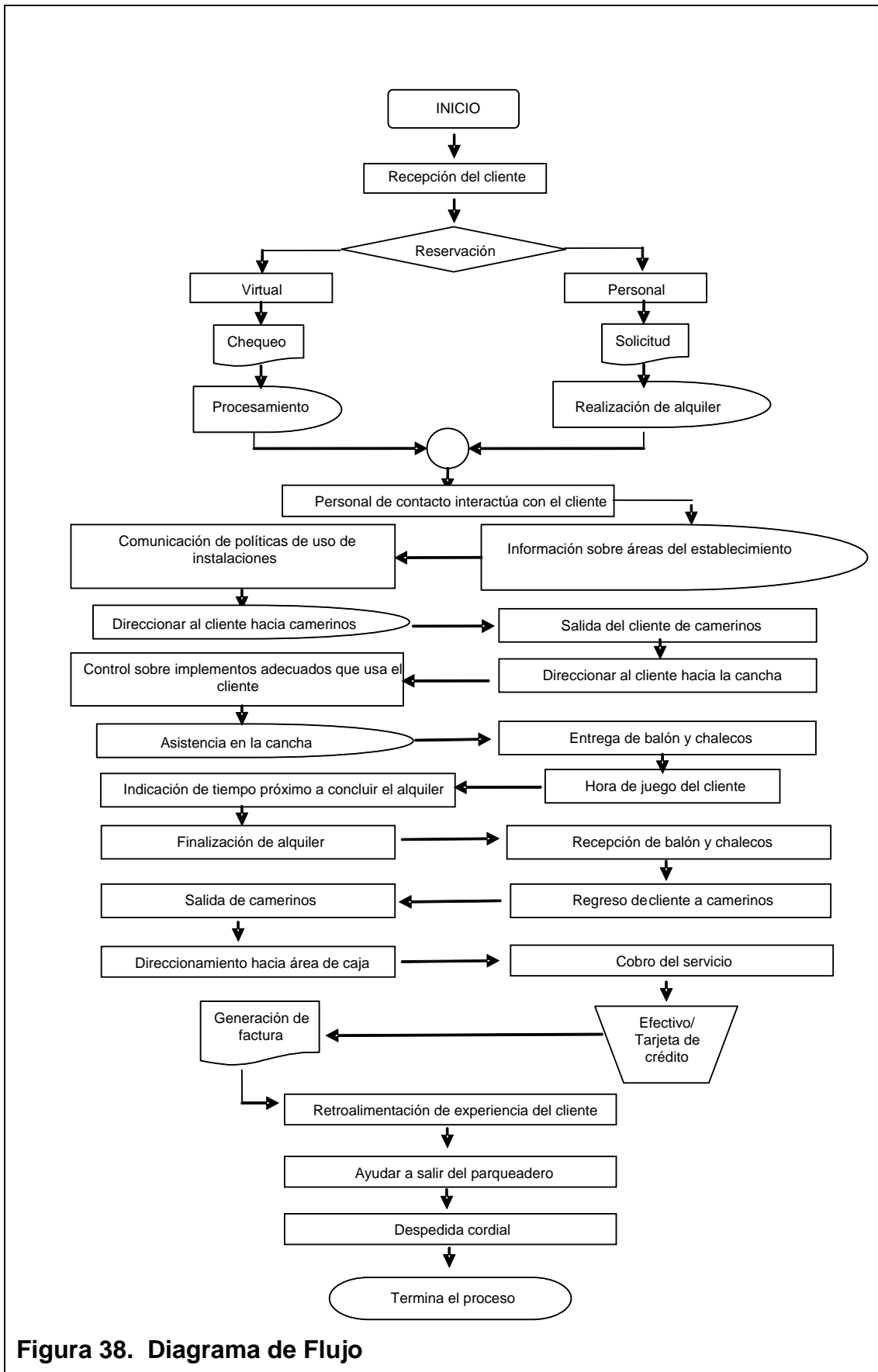


Figura 38. Diagrama de Flujo

4.2 DIFICULTADES Y RIESGOS

Tras haber detallado el estado de desarrollo del proceso y sus tareas se han identificado momentos de verdad en los cuales se pueden suscitar dificultades para lo cual se debe idear posibles soluciones rápidas para evitar que el cliente obtenga una experiencia negativa dejando de cumplir con sus expectativas.

- Una vez ya en las instalaciones, al momento de la verificación de las reservas virtuales ya realizadas previamente se pueden dar equivocaciones, coincidiendo con reservaciones hechas personalmente en ese instante por falta de organización y comunicación entre el personal. Como solución a esto se debe manejar un agendamiento electrónico bajo la herramienta de *OUTLOOK*, esto permitirá llevar una actualización continua sobre el estado de las reservaciones en línea, además que la programación de la página *web* contará con las opciones para generar la información sobre las horas de alquiler q ya han sido reservadas o de una vez pagadas *online*.
- Debido a que los clientes deben practicar su deporte descalzos, existe el riesgo de que no acaten las políticas de seguridad al momento de transitar por los camerinos o de salida hacia la cancha dando como resultado algún tipo de accidentes. Como solución a esto el personal deberá entregar la información adecuada de forma rápida y de fácil entendimiento, en los camerinos se encontrará personal que constantemente alerte sobre cualquier posible riesgo.

4.3 MEJORA DEL PRODUCTO Y NUEVOS PRODUCTOS

El servicio de alquiler de canchas emprenderá la mejora continua tras la identificación de falencias gracias a las sugerencias por parte del cliente y en base a los resultados obtenidos por la medición de la calidad de servicio, ya

que el enfoque de ARENA DEPORTES es el brindar una experiencia diferente en base a un servicio excepcional.

- Como nuevo producto se puede incursionar dentro del tema de escuelas de futbol y voleibol para niños ya sean continuos o vacacionales.
- Se podría analizar la posibilidad de que las instalaciones sirvan como medio para la realización de terapias para personas con síndrome de Down o capacidades especiales ya podrían experimentar sensaciones diferentes que ayuden a su desarrollo.
- Se podría incursionar en el área de la fisioterapia ya que El ofrecer las instalaciones para fisioterapias que ayuden a la rehabilitación propioceptiva (capacidad del cuerpo para ubicar correctamente las articulaciones) de algunas lesiones, como esguinces, tendinitis, etc.

Es decir cualquier patología que requiera del fortalecimiento muscular como parte del tratamiento (Fisioterapia Arguelles, 2009).

4.4 CUESTIONES DE PROPIEDAD

Se busca registrar la marca ARENA DEPORTES la cual ha sido escogida para el establecimiento mediante el IEPI ya que según: “José Martínez, director nacional de Propiedad Industrial del IEPI, asegura que el trámite sirve para proteger la inversión de tiempo, de dinero y de activos que hacen personas naturales o jurídicas (...) “Si no se protege la marca no hay (...) garantías para que otra persona ponga un negocio con ese mismo nombre. Es una forma de asegurarse, de no tener problemas de marca en el futuro” (Startups Venture, 2011).

De igual manera se buscara lograr patentar el Complejo Deportivo de playa, ya que un establecimiento de este tipo como tal no existe en el Ecuador, esto se

realizaría mediante la misma institución IEPI. Con el fin de obtener protección para el concepto del negocio.

5. CAPÍTULO V: PLAN DE FABRICACIÓN Y OPERACIONES

En el presente capítulo se necesita incluir aspectos que una empresa de servicios requiere poner especial atención y estos son: ciclo de funcionamiento, instalaciones, estrategias, temas legales, ubicación geográfica, proximidad a los clientes, minimización de gastos, con el objetivo de generar productividad de la mano de obra.

5.1 CICLO DE FUNCIONAMIENTO

Para la ejecución de un servicio de excelente calidad, se aplicara el proceso que determine los momentos de verdad en los que el cliente alcance su satisfacción desde que solicita el alquiler de una cancha o realiza una reservación, seguidamente se llevan a cabo los procedimientos necesarios, hasta finalizar con la entrega de la cancha que ha sido alquilada, momentos puntuales en que el servicio debe ejecutarse a tiempo, sin generar inconvenientes al cliente con el objetivo de satisfacerlo y sobrepasar sus expectativas.

Razones por las cuales el ciclo de funcionamiento se lo representa de la siguiente forma:

- **Solicitud del Servicio**

Acción que realiza el cliente ya sea de forma personal una vez ya en las instalaciones o previamente puede realizar una reservación a través de la página web, para solicitar el alquiler de una cancha ya sea de fútbol o voleibol según la preferencia del cliente.

- **Atención al cliente**

En este paso el personal de contacto interactúa con el cliente, proporcionándole información sobre los camerinos que están a su disposición y dándole a conocer las políticas básicas para el uso de las instalaciones.

- **Entrega de cancha**

Una vez que el grupo de clientes se encuentre listo para la práctica deportiva, la persona a cargo del grupo informa la hora de entrada y hora de salida, se hace entrega del balón necesario según el deporte que se vaya a practicar, si el cliente lo solicita se le entregarán chalecos distintivos, quedando listos para el uso de la cancha alquilada.

- **Devolución de cancha**

Diez minutos previos, la persona encargada de ese grupo le informará que están próximos a concluir la hora de alquiler de la cancha, al cumplirse con dichos minutos, se procede al retiro del balón y chalecos, los clientes se dirigen a camerinos para su posterior salida.

- **Cobro del servicio**

Para finalizar el cliente pasa por la sección de caja para llevar a cabo el pago por el alquiler de la cancha ya sea en efectivo o tarjeta de crédito.

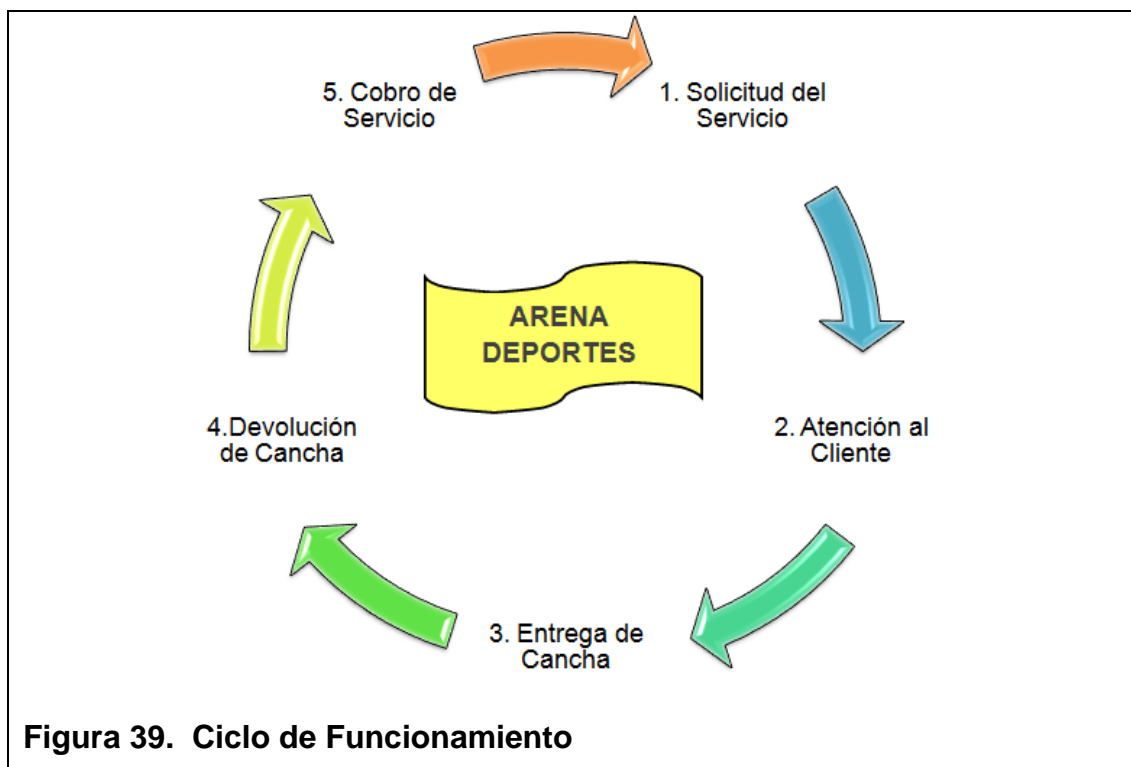


Figura 39. Ciclo de Funcionamiento

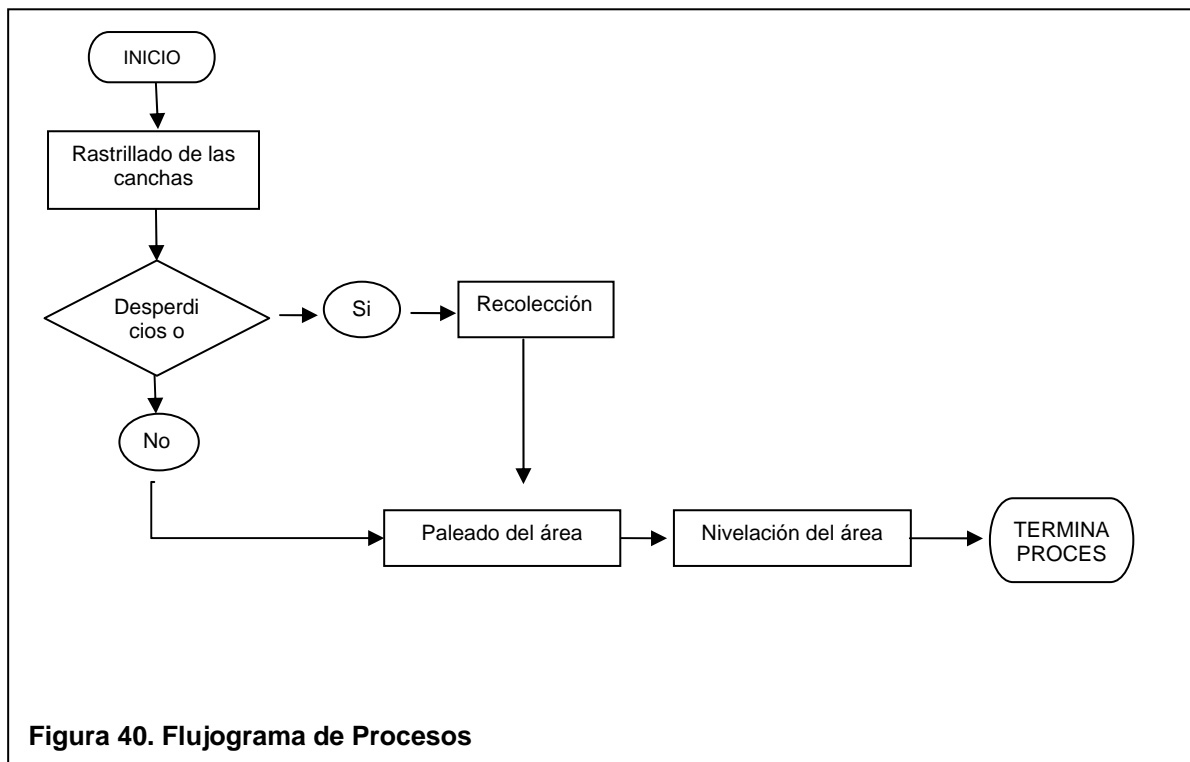
5.2 REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA

Para poder dar el servicio se requiere como materia prima arena de playa, por lo cual el proveedor escogido ha sido DISENSA de la ciudad de Esmeraldas, ya que es una cadena bastante amplia y cuenta con un alto nivel de reputación como empresa, generando seriedad y compromiso características esenciales para el negocio propuesto.

Tabla 30. Requerimiento de Materia Prima

| | NÚM. CANCHAS | m3 | CARRETILLAS NECESARIAS | VALOR POR CARRETILLA | VALOR | NÚM. DE VOLQUETAS | COSTO POR VOLQUETA |
|----------------------------------|--------------|--------------|------------------------|----------------------|---------------------|-------------------|--------------------|
| CANCHA DE FÚTBOL | 1 | 281 | 2248 | \$ 4,50 | \$ 10.116,00 | 13 | \$ 300,00 |
| CANCHAS DE VOLEIBOL | 2 | 96 | 768 | \$ 4,50 | \$ 3.456,00 | | |
| TOTAL M3 | 377 | TOTAL | 3016 | | \$ 13.572,00 | | \$ 3.900,00 |
| TOTAL COSTO MATERIA PRIMA | | | | | | \$ | 17.472,00 |
| CAPACIDAD | | | | | | | |
| | | | Carretilla de arena | 180 Kg | | | |
| | | | 1 m3 de arena | 1200 Kg | | | |
| | | | 1 m3 de arena | 8 carretillas | | | |
| | | | Camión | 36000 Kg | | | |

5.3 FLUJOGRA DE PROCESOS



Para el mantenimiento de las canchas es necesario que diariamente se cumplan con las actividades que se encuentran en el flujograma, de esta manera se asegurará que el área se encuentre en óptimas condiciones para los usuarios.

5.4 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Para escoger la ubicación geográfica de ARENA DEPORTES, se aplicará el método cualitativo por puntos “que consiste en definir los principales factores determinantes de una localización, para asignarles valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que se les atribuye. El peso relativo, sobre la base de una suma igual a uno, depende del criterio del evaluador” (Sapag y Sapag, 2008, p. 209).

En la siguiente tabla se encuentra la evaluación de los factores que intervienen para seleccionar el lugar.

Tabla 31. Evaluación de Factores para la ubicación

| Factor | Peso | Nayón | | Cumbayá | | Norte de Quito | |
|-------------------------------------|------|--------------|-------------|--------------|-------------|----------------|-------------|
| | | Calificación | Ponderación | Calificación | Ponderación | Calificación | Ponderación |
| Medios y costo de transporte | 0,20 | 7 | 1,4 | 7 | 1,4 | 7 | 1,4 |
| Fuentes de abastecimiento | 0,12 | 8 | 1,6 | 6 | 1,2 | 6 | 1,2 |
| Cercanía al mercado | 0,18 | 7 | 1,4 | 9 | 1,8 | 4 | 0,8 |
| Costo de Terreno | 0,20 | 8 | 1,6 | 4 | 0,8 | 6 | 1,2 |
| Disponibilidad de servicios básicos | 0,12 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 |
| Impacto Ambiental/Municipal | 0,18 | 6 | 1,2 | 7 | 1,4 | 7 | 1,4 |
| TOTAL | 1 | | 8,2 | | 7,6 | | 7 |

Adoptado de: Sapag y Sapag, 2008, p.209.

Luego de haber evaluado a las tres opciones, llegamos a que la ubicación que muestra la más alta calificación es en Nayón, por lo cual esta es la escogida.

Esta ubicación muestra facilidades de acceso, además de que se encuentra a 8 minutos del Rancho San Francisco, a 10 minutos de Quito, y a 7 minutos de Cumbayá.

Esta ubicación cuenta con la Av. Simón Bolívar como vía de acceso o bien sea de salida, lo cual permite la rápida y fácil movilidad hacia el proveedor de insumos más cercano.

En esta ubicación ARENA DEPORTES cuenta con un área amplia para parqueaderos, con lo cual no se incurre en contaminación ambiental, sin causar estragos en cuanto al tráfico como lo es en zonas residenciales y altamente transitadas.

En cuanto a transporte público, se tiene a buses alimentadores de ECOVIA en horarios continuos.

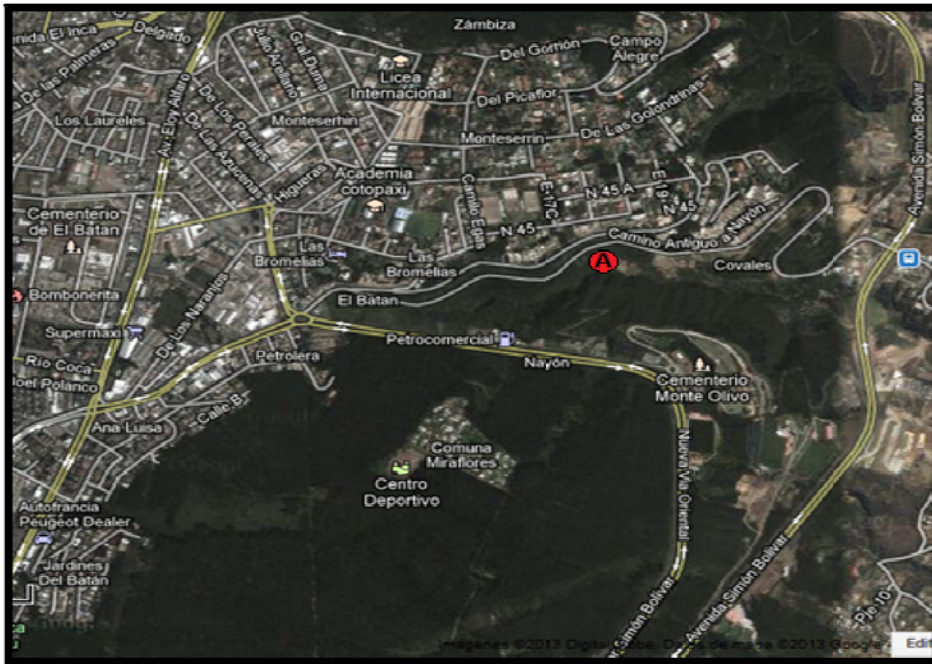
Esta parroquia alberga una temperatura ambiente de 23° C (Minayon, 2013) siendo ventajosa para el concepto de las actividades recreativas de playa.

Esta parroquia cuenta con un UPC puesto en marcha desde el anterior año, para el beneficio de más de 15 mil personas (El Telégrafo, 2012), manejan una buena cantidad de patrulleros que generan seguridad en toda la zona, resultando una ubicación segura para el complejo deportivo de playa.

El terreno que se encuentra en esta ubicación es amplio, cuenta con los metros necesarios para el establecimiento.

La eliminación de cualquier tipo de desechos resulta normal y sin complicaciones, esto en razón de que la recolección de basura se la hace tres días a la semana, siendo importante recalcar que el establecimiento se dedicara a prestar un servicio por lo cual no es un generador de desechos contaminantes.

ARENA DEPORTES se ubicará en la parroquia de Nayón, en el Camino antiguo a Nayón específicamente, dentro de un terreno de 2649 m², lugar que ha sido identificado como el más óptimo por las diversas ventajas que se han encontrado.



A: Instalaciones de ARENA DEPORTES.

Figura 41. Ubicación Geográfica.

Tomado de: Google Earth (2013)

5.5 INSTALACIONES Y MEJORAS

Las instalaciones del complejo deportivo de playa se encontraran dentro del terreno de 2649 m², contara con las siguientes áreas:

Planta Baja: *Ver anexo 9*

- Cuatro camerinos de fútbol
- Dos camerinos de voleibol
- Dos servicios higiénicos para visitantes
- Bodega
- Cuarto de maquinas
- Bar
- Área de Snack-Bar

- Administración
- Cancha Máster Fútbol de playa
- Dos Canchas de voleibol de playa
- Dieciocho espacios de parqueadero para autos

Planta Alta: *Ver anexo 10*

- Cuatro graderíos
- Dos oficinas
- Cuatro camerinos de voleibol
- Mesa de Ping-pong



Figura 42. Instalaciones. *Ver anexo 11*

5.6 ESTRATEGIA Y PLANES

Una empresa de servicios sobresale ante las demás, en función de la calidad del servicio que ofrece, logrando ser competitivo en su mercado, por este motivo ARENA DEPORTES volcará todos sus esfuerzos para proveer un servicio de alta calidad, de esta manera lograr satisfacer las necesidades del cliente y alcanzar superar sus expectativas; mediante personal capacitado, enfocado en servir al cliente, atendiendo sus requerimientos a la brevedad posible, generando soluciones a cualquier inconveniente que se presente, todo el equipo que forma parte de la empresa girará en torno al cliente, ya que es la base para el funcionamiento del negocio. La ubicación de ARENA DEPORTES en la antigua vía a Nayón permite que el mercado objetivo identificado entre personas de Quito, Cumbayá, Tumbaco, cuenten con fácil acceso ya que existen vías en buen estado además de que no es una zona residencial eliminando cualquier problema en cuanto a problemas de movilidad y tráfico.

Es importante conocer el nivel de satisfacción en cuanto al servicio, por tal razón se aplicará el modelo de cuestionarios SERVQUAL con el fin de evaluar la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles (AITECO Consultores, 2011).

Tras la obtención de los resultados identificar las falencias e iniciar con las mejoras.

5.7 TEMAS REGULATORIOS Y LEGALES

Posteriormente a la conformación legal de la empresa y a su inscripción en la Superintendencia de Compañías, pasara a ser calificado bajo los lineamientos, del Manual Básico de instalaciones deportivas de la Comunidad Foral de Navarra, documento utilizado por el Ministerio del Deporte del Ecuador para la aprobación de proyectos.

Para la completa legalización de un nuevo negocio se deben obtener los siguientes permisos:

RUC (Registro Único de Contribuyentes) en el SRI requisitos:

- Original y copia a color de la Cédula de Identidad vigente.
- Original y copia del certificado de votación.
- Original y copia de cualquiera de los siguientes documentos que indique la dirección del lugar en el que se realizará la actividad.
- Planilla de servicios básicos (agua, luz, teléfono). Debe corresponder a uno de los tres meses anteriores a la fecha de inscripción.
- Escritura de propiedad o de compra y venta del inmueble, debidamente inscrita en el Registro de la Propiedad, o certificado del registrador de la propiedad el mismo que tendrá vigencia de 3 meses desde la fecha de emisión.
- Certificación de la Junta Parroquial más cercana al lugar de domicilio, solo en caso de que el predio no esté catastrado (SRI, 2010).

Licencia Metropolitana de Funcionamiento otorgada por el Municipio de Quito requisitos:

- Formulario Único de Licencia Metropolitana de Funcionamiento.
- Copia del RUC.
- Copia de la Cédula de Identidad del Representante Legal.
- Copia de la Papeleta de Votación del Representante Legal.
- Informe de Compatibilidad de uso de suelo.
- Para establecimientos que requieren control sanitario: Carné de salud del personal que manipula alimentos.
- Persona Jurídica: Copia de Escritura de Constitución (primera vez)
- Requisitos adicionales para los establecimientos que deseen colocar publicidad exterior:

- Autorización notariada del dueño del predio (en caso de no ser local propio)
- En caso de propiedad horizontal: Autorización notariada de la Asamblea de Copropietarios o del Administrador como representante legal.
- Dimensiones y bosquejo de cómo quedará la publicidad (PUBLICIDAD NUEVA) (Quito Distrito Metropolitano, 2012).

Es necesaria la obtención de la Patente Municipal “este impuesto se aplica a las personas naturales, jurídicas, sociedades nacionales o extranjeras que estén domiciliadas o establecidas en el Distrito Metropolitano y que ejerzan actividades industriales, comerciales, financieras, inmobiliarias y profesionales” (CESDE, 2012) otorgada por el Municipio de Quito cuyos requisitos son:

- Formulario de declaración de patente municipal debidamente lleno y suscrito por el representante legal.
- Copia de cédula y certificado de votación de las últimas elecciones del representante legal.
- Copia de la escritura protocolizada de constitución de la persona jurídica (en el caso de las empresas nuevas).
- Copia del nombramiento del representante legal (Noticias Quito, 2012).

Obtener el Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos:

- Informe de Inspección.
- Copia de la Cédula de Identidad del representante o copropietario.
- Copia de RUC.
- Copia del permiso del año anterior.
- Copia de la patente municipal (Cuerpo de Bomberos, s.f.).

Obtener el Permiso de Funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud (para los establecimientos que requieren control sanitario)

- Solicitud de Permiso de Funcionamiento.
- Planilla de inspección.
- Croquis de la ubicación de la planta.
- Certificado de capacitación en Manipulación de Alimentos de la empresa.
- Copia de la Cédula y Certificado de Votación del propietario.
- Copia del certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud y el Ministerio de Salud.
- Copia del RUC del establecimiento.
- Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos (Ministerio de Salud Pública, 2012).

6. CAPÍTULO VI: EQUIPO DIRECTIVO

En este capítulo se presenta la descripción de las funciones que se deben llevar a cabo, descripción del personal administrativo con sus responsabilidades, así como un resumen de la estructura organizacional de la empresa, descripción de la junta de administración, como también una descripción en cuanto a los propietarios, accionistas o inversores.

6.1 ORGANIZACIÓN

“La función de organización está integrada por el conjunto de actividades de gestión relacionadas con la estructura. La especialización del trabajo, la departamentación y delegación de autoridad son los presupuestos básicos para conseguir sinergias positivas y alcanzar los objetivos previstos en toda organización” (Garrido, 2003, p.128).

El modelo de estructura organizacional propuesta para la empresa es circular, ya que “se intenta eliminar el sentimiento de alejamiento hacia la cúspide de autoridad implicando un mayor intercambio entre los miembros, en este tipo de organización se reconoce que los estratos superiores son dependientes de los diferentes niveles y viceversa” (Gómez y Mestre, 2005, p. 139).

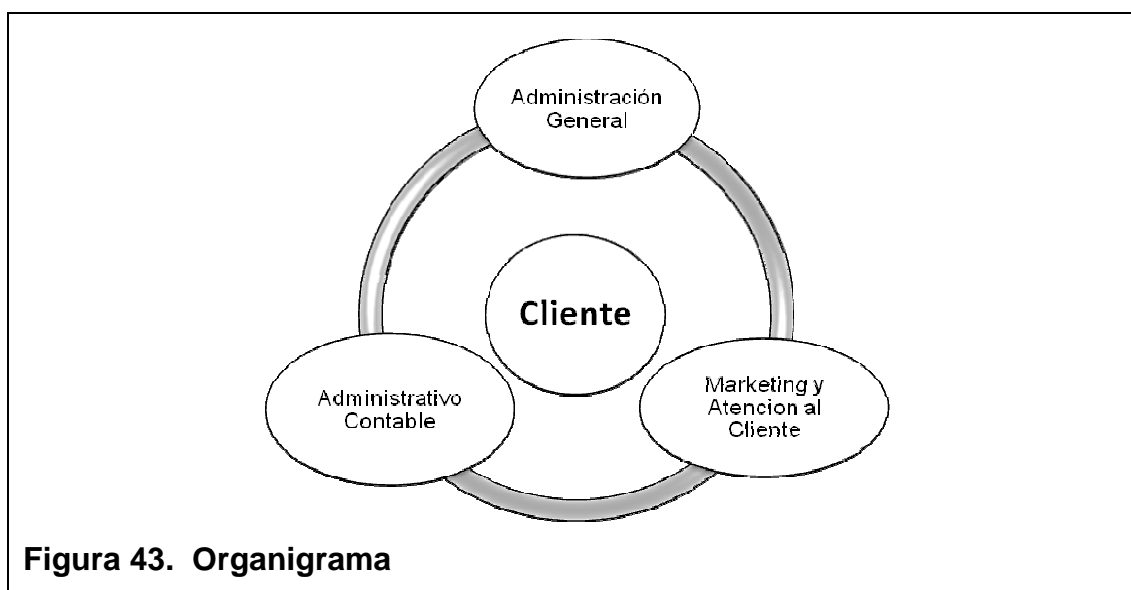


Figura 43. Organigrama

6.2 PERSONAL CLAVE DE GESTIÓN

Para que ARENA DEPORTES, pueda cumplir con su misión y objetivos direccionados hacia el cliente, lo hará mediante la aplicación de una estructura organizacional circular, ya que es importante que se genere una interacción completa de todo el personal que conformará la empresa. A continuación se presenta un detalle sobre el perfil, funciones, responsabilidades etc. para cada persona clave.

Nombre del Área: Administración General

Descripción genérica: Área que se ocupará de la delegación de responsabilidades, tareas, funciones y atribuciones sobre aspectos específicos de la empresa, generando apoyo para que se dé el correcto manejo de la gestión empresarial de ARENA DEPORTES.

Titular del Área: Administrador General

Tabla 32. Perfil Administrador General

| |
|---|
| PERFIL |
| Escolaridad: |
| Título de tercer nivel en el área de Administración de Empresas |
| Experiencia: |
| Un año o mas |
| Conocimientos: |
| Planeación estratégica, procesos de administración, manejo de conflictos y resolución de problemas, manejo en toma de decisiones. |
| Características Personales: |
| Líder, creativo, bueno en relaciones interpersonales, proactivo, comunicador. |

Funciones y Tareas:

- Dirigir de la gestión administrativa de la empresa.
- Supervisar el trabajo de las diferentes áreas que conforman la empresa.
- Garantizar que la comunicación entre todas las áreas fluya.
- Representar legalmente a la empresa.
- Proponer y llevar a cabo políticas de servicio.
- Revisar los informes de actividades de las áreas de la empresa.
- Tomar decisiones que mejoren las relaciones con proveedores.
- Promover la comunicación entre áreas.
- Incentivar la pro actividad en la empresa.
- Presentar informes a los inversionistas y socios sobre la situación económica del negocio.

Relaciones de los puestos:

- **Internas:** El encargado de la gerencia general tendrá relación con continua con todas las áreas de la empresa estas son: administrativo contable, marketing y atención al cliente, y a su vez con el área de apoyo como lo es asistencia legal. Esto en razón de que el objetivo de ARENA DEPORTES es manejar una empresa totalmente integrada para lograr la pro actividad y alcanzar una sinergia total.
- **Externas:** Su relación externa principalmente la llevara con los inversionistas y socios

Administrativo Contable:

Nombre del Área: Administración y Contabilidad

Descripción genérica: Área encargada de la administración efectiva de los recursos económicos de la empresa en base a los objetivos y metas fijadas

previamente por la gerencia, para cumplir con el funcionamiento adecuado ARENA DEPORTES.

Titular del Área: Coordinador Administrativo Contable

Tabla 33. Perfil Coordinador Administrativo Contable

| |
|---|
| PERFIL |
| Escolaridad: |
| Título de Contador Público Autorizado |
| Experiencia: |
| Un año o mas |
| Conocimientos: |
| Contabilidad en general, costos, leyes laborales, legislación tributaria. |
| Características Personales: |
| Totalmente afianzado con Microsoft Office, Planeador, honesto, bueno en relaciones interpersonales, proactivo, comunicador. |

Funciones:

- Apoyar administrativa, contable y en los presupuestos de la empresa.
- Elaborar, digitar y administrar la información contable.
- Envío y recepción de correspondencia.
- Verificar los trámites y procesos asignados al área de trabajo.
- Revisar los cierres mensuales de cuentas y generar los informes, requeridos para la administración general.
- Coordinar la preparación de agendas y seguimiento de reuniones.
- Declaración de Impuestos, tramitación de pago de obligaciones, patentes y permisos correspondientes.
- Generar informes contables diarios.
- Manejo de los recursos económicos, asignación de los recursos para las áreas si así fuese necesario.

Relaciones de los puestos:

- **Internas:** El encargado del área administrativo contable tendrá relación continua con todas las áreas de la empresa. Para el cumplimiento del objetivo de ARENA DEPORTES que es lograr el manejo totalmente integral de la empresa y alcanzar una sinergia.
- **Externas:** Su relación externa principalmente la llevara con las entidades encargadas sobre el pago de impuestos, bancos etc.

Marketing

Nombre del Área: Marketing y Atención al cliente

Descripción genérica: Área encargada de la investigación y análisis de las tendencias del mercado objetivo ya que es propenso a cambios, con el fin de realizar planes de comunicación que beneficien el posicionamiento y posterior afianzamiento de la empresa, mediante el desarrollo de estrategias creativas e innovadoras que cumplan con la efectiva comunicación comercial entre ARENA DEPORTES y sus diferentes grupos de interés.

Titular del Área: Coordinador de Marketing y Atención al cliente

Tabla 34. Perfil Coordinador Marketing y atención al cliente

| |
|--|
| PERFIL |
| Escolaridad: |
| Titulo de tercer nivel en el área de Marketing con conocimientos en personal y capacitación |
| Experiencia: |
| Un año o mas |
| Conocimientos: |
| Planificación estratégica, presupuestos de publicidad, manejo de problemas y resolución de conflictos, manejo de políticas de servicio, Manejo de recurso humano, capacitación en servicio al cliente. |
| Características Personales: |
| Creativo, innovador, bueno en relaciones interpersonales, proactivo, comunicativo, elocuente. |

Funciones y Tareas:

- Planificación para la comercialización del servicio que se ofrece.
- Encargado de las Políticas de Calidad del servicio al cliente.
- Trabajar en pro de la rentabilidad y crecimiento financiero de la empresa.
- Desarrollo de Planes de comunicación.
- Administrar la gestión de mercadeo.
- Selección de personal.
- Implementar las políticas de ventas, con el fin de apoyar a su equipo de trabajo.
- Enfrentarse estratégicamente a la competencia.
- Manejo de espacios publicitarios que logren un alto impacto para dar a conocer la empresa.
- Realización de eventos.
- Encargado de que la empresa sea parte de ferias, eventos deportivos en los cuales asista el mercado objetivo.
- Capacitación del personal seleccionado, en cuanto servicio al cliente.

Relaciones de los puestos:

- **Internas:** El encargado del área de marketing y atención al cliente, tendrá relación continua con todas las áreas de la empresa. En pro del cumplimiento del objetivo de ARENA DEPORTES.
- **Externas:** Su relación externa principalmente la llevara encargados de publicidad, clientes corporativos.

Área de Atención al cliente

Dentro de esta área se encuentran las personal que estarán en contacto con el cliente por lo cual tenemos.

- Personal de servicio al cliente
- Cajeros
- Guardianía y Seguridad
- Conserjes

Descripción genérica: El personal de área se encargara de brindar un servicio de calidad y resulte eficiente, ya que su objetivo es lograr superar las expectativas del cliente.

Funciones y Tareas:

- El personal que atiende el *Snack-bar* así como el que recepta a los clientes que han alquilado una cancha, deberá brindar un servicio cordial, efectivo y a tiempo.
- Manejar imprevistos que se puedan suscitar al momento de ofrecer el servicio, dándoles una adecuada solución.
- Mantener una comunicación eficiente con el resto de áreas que conforman la empresa.
- Proporcionar información a los clientes en cuanto a políticas de uso de las instalaciones.
- Mantener una actitud positiva ante sus compañeros de trabajo y ante los clientes.
- El personal encargado de la guardianía, se encargara vigilar las instalaciones.
- Los colaboradores conserjes velara por mantener en optimo estado las canchas, y demás áreas de las instalaciones.

6.3 GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN Y PROPIETARIOS

“El término compensación incluye el total de las gratificaciones proporcionadas a los empleados como pago por sus servicios. Un sistema de compensación bien diseñado proporciona a los empleados gratificaciones adecuadas y equitativas por su contribución al cumplimiento de las metas organizacionales” (Wayne y Noe, 2005, p. 6).

Para lo cual dichas compensaciones se relacionan en proporción a la responsabilidad que los administradores desempeñan en la empresa. Se les pagaran los beneficios completos según la legislación laboral, ya que serán afiliados al Sistema del Seguro General Obligatorio, como lo indica la ley.

A cada uno de los colaboradores, se le incluirán en su remuneración las bonificaciones legales como lo son el décimo tercer sueldo, décimo cuarto, fondos de reserva, aporte al IESS (12,15%), sin dejar de lado las vacaciones.

Tabla 35. Sueldos Administradores y Coordinadores

| Sueldos Administradores y Coordinadores | |
|--|----------------|
| Cargo | Mensual |
| Administrador General | \$ 800,00 |
| Coordinador Administrativo Contable | \$ 500,00 |
| Coordinador Marketing | \$ 500,00 |

En cuanto a los Propietarios de ARENA DEPORTES estará conformada bajo la constitución de una Compañía de Responsabilidad Limitada, por lo tanto para la Integración de Capital se contará con cuatro socios, que aportarán con el 50% de la inversión inicial, aproximadamente \$ 64.000 dólares por cada uno, posteriormente para el financiamiento del 50% restante de la inversión inicial cada socio capitalista realizará un préstamo a la compañía de aproximadamente \$ 64.000 dólares pagaderos a 5 años, cuyo desembolso mensual será cubierto por la ganancia de la empresa, previo a una autorización

de la junta general de accionistas, esto en razón de que no se puede obtener un préstamo directamente ya que como requisito indispensable se requiere tener por lo menos dos años de actividad económica de la empresa.

6.4 EMPLEO Y OTROS ACUERDOS Y LOS PLANES DE BONIFICACIÓN

6.4.1 Empleo y Otros Acuerdos

Para los puestos de empleo se manejarán políticas de contratación, las cuales se regirán a las necesidades de la empresa para el desarrollo apropiado de su gestión.

Dichas políticas son:

- El postulante se someterá al proceso de selección, tras su selección se acordara un contrato por 90 días que es de prueba el mismo que puede llegar a extenderse según su desempeño.
- Se manejará todo bajo lo dispuesto por el Código del Trabajo y Ley de Seguridad Social, en razón de los derechos y obligaciones de ambas partes.
- Es indispensable que el postulante presente los documentos originales que fueron proveídos desde el momento que se solicito el puesto.

6.4.2 Los Planes de Bonificación

Según lo designado por el Ministerio de Relaciones Laborales, se ha fijado la remuneración para los colaboradores del área de atención al cliente, los mismos que mantendrán un sueldo fijo mensual.

Detallado en la siguiente tabla:

Tabla 36. Sueldos Persona de Atención al Cliente

| Sueldos Personal de Atención al Cliente | |
|--|----------------|
| Cargo | Mensual |
| Servicio al Cliente | \$ 350,00 |
| Cajero | \$ 350,00 |
| Guardianía y Seguridad | \$ 318,00 |
| Conserjes | \$ 318,00 |

6.5 JUNTA DIRECTIVA

Los detalles sobre la Junta General y sus atribuciones se han establecido bajo las disposiciones de la Ley de Compañías, Sección V, De la Compañía de Responsabilidad Limitada, para lo cual se han utilizado los Artículos 116-135.

Atribuciones de la Junta General

- Designar y remover administradores y gerentes;
- Designar el consejo de vigilancia;
- Aprobar las cuentas y balances que presenten los administradores y gerentes;
- Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades;
- Resolver acerca de la amortización de las partes sociales;
- Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios;
- Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía;
- Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía;
- Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores o gerentes. En caso de negativa de la junta general, una minoría representativa de por lo menos un veinte por

ciento del capital social, podrá recurrir al juez para entablar las acciones indicadas en esta letra;

- Las demás que no estuvieren otorgadas en esta Ley o en el contrato social a los gerentes, administradores u otros organismos.

Las juntas generales son ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria del administrador o del gerente.

Las ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, las extraordinarias, en cualquier época en que fueren convocadas. En las juntas generales sólo podrán tratarse los asuntos puntualizados en la convocatoria, bajo pena de nulidad. Las juntas generales serán convocadas por la prensa en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación, por lo menos, al fijado para la reunión, o por los medios previstos en el contrato (Ley de Compañías, 1999, Art. 116-135).

6.6 SOCIOS, DERECHOS Y RESTRICCIONES

Los derechos y restricciones de los socios, se han establecido bajo las disposiciones de la Ley de Compañías, Sección V, De la Compañía de Responsabilidad Limitada, para lo cual se han utilizado los Artículos 114-115.

6.6.1 Derechos

- A intervenir, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representante.
- A percibir los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada.

- A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales, salvo las excepciones que expresa la Ley.
- A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe.
- A no ser obligados al aumento de su participación social.
- A ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios.
- A solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes.
- A recurrir a la Corte Superior del distrito impugnando los acuerdos sociales, siempre que fueren contrarios a la ley o a los estatutos.
- A pedir convocatoria a junta general en los casos determinados por la presente Ley.
- A ejercer en contra de los gerentes o administradores la acción de reintegro del patrimonio social (Ley de Compañías, 1999, Art. 114).

6.6.2 Obligaciones

- Pagar a la compañía la participación suscrita.
- Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social.
- Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración.
- Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la compañía y, de modo especial, de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados.
- Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social. Queda prohibido pactar prestaciones accesorias consistentes en trabajo o en servicio personal de los socios.
- Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social.

- Responder ante la compañía y terceros, si fueren excluidos, por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social (Ley de Compañías, 1999, Art. 115).

Para el crecimiento y desarrollo de ARENA DEPORTES, las utilidades serán recapitalizadas en el periodo de 3 los primeros años, tras cumplirse dicho período, las utilidades serán repartidas a los trabajadores bajo las normas de ley.

6.7 SERVICIO DE ASESORES

Para el correcto funcionamiento de ARENA DEPORTES, es necesaria la asistencia legal de un abogado, para inicialmente la conformación de la misma y posteriormente el desarrollo de los trámites jurídicos que se irán manifestando en dicho proceso. En la siguiente tabla se muestra un detalle sobre la actividad requerida:

Tabla 37. Asesoría Legal

| ASESORÍA LEGAL | | | | |
|-----------------------------|---------------------------------|-----|--------------|--------------------|
| Actividad | Servicio | No. | Precio | |
| | | | Uni. | Total |
| Asesoría Legal /Jurídica | Trámites Legales y Jurídicos | 2 | \$ 500,00 | \$ 1.000,00 |
| | | | TOTAL | \$ 1.000,00 |

Se ha tomado en cuenta que dicho servicio se lo requerirá semestralmente.

7. CAPÍTULO VII: SOSTENIBILIDAD E IMPACTO

En el presente capítulo se encuentran los aspectos sociales, económicos y ambientales para la identificación de la sostenibilidad del modelo de negocio. Puesto que los clientes e inversionistas cada vez se interesan más por apoyar a empresas que se preocupan por la construcción de una sociedad sostenible y socialmente responsable.

7.1 ASPECTO SOCIAL

- Se ha identificado una tendencia creciente de la población ecuatoriana enfocada hacia el cuidado de la salud.
- Como resultado de llevar una vida apresurada, llena de trabajo y por un sin número de causas el estrés es considerado como una de las enfermedades de la actualidad, para la cual el mejor tratamiento preventivo y de sanación es la práctica de actividad física gracias a que se puede liberar las tensiones.
- Búsqueda por parte de los consumidores de lugares, establecimientos que ofrezcan recreación y esparcimiento de manera diferente para obtener nuevas experiencias ya que sus exigencias actualmente son más elevadas.
- Los deportes como el fútbol y voleibol están considerados como componentes sociales, ya que la gente los practica, para muchos representa una pasión, objeto de análisis y debate.

7.2 ASPECTO ECONÓMICO

- Genera bajo desembolso individual al tratarse de una práctica deportiva grupal, lo que impulsa a desarrollar un modelo de negocio sustentable por el impacto de los deportes más populares en nuestro país en una superficie atractiva y diferente.

- Seguridad de inversión y de retorno de los accionistas

7.3 ASPECTO AMBIENTAL

- El componente principal de las canchas es arena de playa, material que resulta de la erosión natural de las piedras y rocas del océano, siendo un material generado por la naturaleza, lo que resulta ventajoso ante las canchas que son de grama sintética que no dejan de ser artificiales hechas a base de derivados del petróleo y poseen una cierta cantidad de años de vida útil concluidos estos deberán ser desechados.

7.4 IMPACTO EN EL MEDIO AMBIENTE

- El lugar en donde se ubicaría la empresa es amplio, no se encuentra dentro de un sector residencial al cual pueda afectar.
- La empresa al ofrecer un servicio no es generador de desechos tóxicos, que puedan afectar a la población ni al ambiente. Se cumplirá con el servicio regular de recolección de basura.
- La empresa apoyará el plan de reciclaje mediante la ubicación de diferentes tachos de basura, para albergar por separado al plástico, papel, vidrio, material orgánico y demás, facilitando el proceso de reciclaje.
- La empresa hará uso de calentadores de agua a base de energía solar, energía renovable y gratuita, dejando de lado el consumo de electricidad para esta actividad.
- En cuanto a la iluminación se utilizarán focos con tecnología LED la cual optimiza el consumo eléctrico.

7.5 IMPACTO EN LA COMUNIDAD

- El que ARENA DEPORTES se ubique en el lugar escogido, permitirá que esa zona se empiece a desarrollar comercialmente de una forma más rápida, ya que se encontrará en una vía que es utilizada como alterna o para desfogue de tráfico.
- La empresa generará oportunidades de trabajo desde que su estructura se empiece a edificar, posteriormente una vez ya concluida su construcción ofrecerá empleo para el apropiado funcionamiento del negocio, dentro de los cuales se tomara en cuenta principalmente a la mano de obra que ofrece la parroquia de Nayón.

8. CAPÍTULO VIII: CRONOGRAMA GENERAL

En este capítulo serán detalladas las actividades necesarias para poner en marcha la empresa ARENA DEPORTES, las mismas que serán presentadas mediante un diagrama de Gantt. Complementariamente se detallan algunos riesgos e imprevistos que puedan suscitarse, con su plan de contingencia para la superación de los mismos.

8.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

8.1.1 Planificación y Desarrollo del Plan de Negocios

Se iniciara con el análisis de la industria, así como de las variables y factores que tengan influencia sobre el negocio, seguidamente se llevara a cabo la investigación de mercados con el desarrollo de planes de acción, los mismos que ayudaran a la puesta en marcha de la empresa, dando como resultado las determinación de la viabilidad del negocio.

A continuación se presentan algunas de las etapas que se cumplirán para la elaboración del plan de negocios:

- Presentación del Pre-plan
- Estudio y Análisis de la industria
- Elaboración de Investigación de Mercados
- Elaboración de Plan de Marketing
- Elaboración del Plan de Operaciones
- Elaboración del Plan Financiero

8.1.2 Inscripción legal de la compañía

La Superintendencia de Compañías será la entidad a la que se deberá acudir para la realización de los trámites de conformación y constitución legal. Para lo cual se requiere la siguiente documentación:

- Registro único de contribuyente (RUC)
- Estatutos de la Compañía
- Inscripción de la compañía

8.1.3 Obtención de Permisos y Licencias de Funcionamiento

Seguidamente se iniciará la obtención de los permisos indispensables para el funcionamiento de la empresa dentro del mercado, y estos permisos son:

- Licencia Metropolitana de Funcionamiento otorgada por el Municipio de Quito.
- Patente Municipal.
- Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.
- Permiso de Funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud (para los establecimientos que requieren control sanitario)

8.1.4 Contratación del Personal

Este proceso inicia con el reclutamiento del personal, siempre y cuando los postulantes cumplan con los requisitos ya fijados, para el posterior desempeño laboral dentro las diversas áreas de ARENA DEPORTES, por otro lado se procederá a cumplir con los trámites legales para esta actividad. A continuación se muestran las acciones necesarias para la contratación del personal:

- Entrevista de Trabajo
- Revisión de documentación
- Reclutamiento y capacitación
- Firma de contrato

8.2 DIAGRAMA DE GANTT

El siguiente Diagrama de Gantt contiene el detalle de las actividades que son necesarias para la puesta en marcha de la empresa.

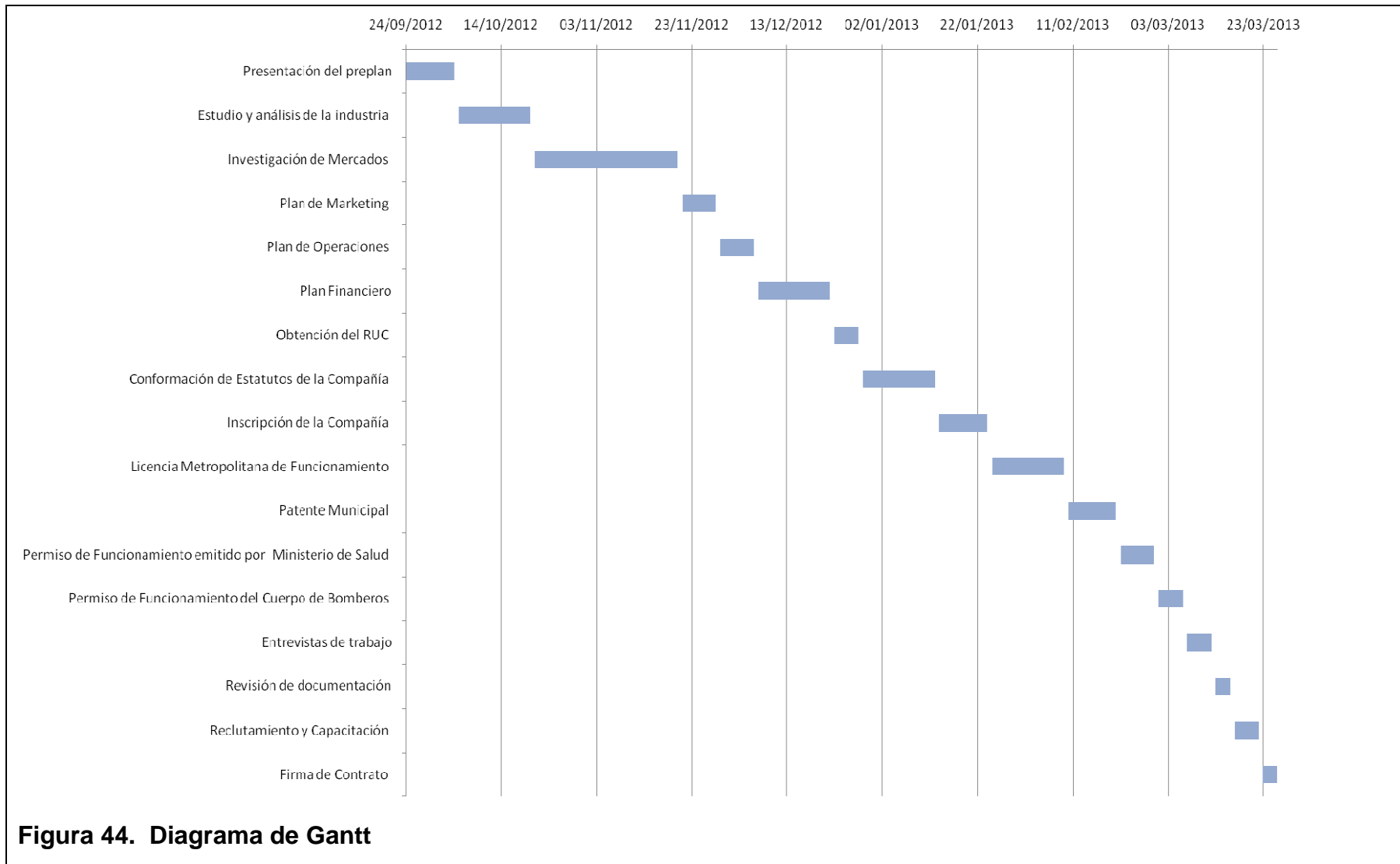


Figura 44. Diagrama de Gantt

8.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

8.3.1 Riesgos Posibles con su Plan de Contingencia

En la siguiente tabla se describen algunos de los riesgos que puedan suscitarse en el desarrollo de la puesta en marcha del plan, acompañado de su plan de contingencia:

Tabla 38. Riesgos e Imprevistos

| Riesgos Posibles | Planes de Contingencia |
|---|--|
| Dificultades para llevar a cabo la Investigación de Mercados. | Buscar asesoría por parte de expertos en el tema para lograr cumplir con la tarea. |
| Dificultad para desarrollar el plan financiero. | Buscar asesoría por parte de expertos en el tema para agilizar su elaboración. |
| Retraso en la definición y elaboración de los estatutos para la conformación de la empresa como Compañía. | Esta actividad se la debe realizar bajo a asesoría legal de un profesional, para no cometer errores y prevenir retrasos. |
| Retraso en la obtención de permisos y patentes necesarias para el funcionamiento de la empresa. | Iniciar con el proceso de los trámites necesarios para el funcionamiento de la empresa, con anticipación por lo menos 3 meses, para evitar retrasos. |

9. CAPÍTULO IX: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

En este capítulo se muestran los supuestos que han sido empleados para la construcción del plan de negocios, bajo esta premisa se identificarán los riesgos y principales problemas que se puedan dar en el proceso de implementación.

9.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

9.1.1 Supuestos Utilizados

- La sub industria de Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales, perteneciente a la industria de Otros servicios en el Ecuador se muestra atractiva para la creación de la empresa de servicios de recreación, resultado basado en el análisis del periodo 2007-2012 el cual indico un crecimiento sostenible debido al dinamismo de su comportamiento.
- De los resultados de la investigación de mercados y su análisis, se ha establecido una demanda potencial del negocio de 45.600 deportistas anualmente, con lo cual se ha definido que la empresa atenderá al 5% del mercado.
- Debido a la naturaleza del servicio que ofrece la empresa, se hará uso del canal de distribución directo.
- La localización geográfica de la empresa es en la parroquia de Nayón, la cual muestra facilidades de acceso, además de que se encuentra a 8 minutos del Rancho San Francisco, a 10 minutos de Quito, y a 7 minutos de Cumbayá. Esta ubicación cuenta con la Av. Simón Bolívar como vía de acceso o bien sea de salida, lo cual permite la rápida y fácil movilidad hacia el proveedor de insumos más cercano
- La proyección de ventas de la empresa se realizara a precios constantes, en tres distintos escenarios (Pesimista, Normal, Optimista) proyectados a cinco años con fuente de financiamiento y sin fuente de

financiamiento usando como moneda dólares norteamericanos y considerando los siguientes factores:

- **Inversión Inicial:** \$ 517. 332 USD incluido el capital de trabajo. *Ver anexo 12*
- **Capital de trabajo:** \$ 60.075 USD para tres meses de pagos de servicios básicos, sueldos y gastos administrativos. *Ver anexo 12*
- **Estructura de capital:** conformada por deuda de 50% y capital propio del 50%.
- **Depreciación:** Se realizará con la metodología de línea recta.
- **Gastos:** Gastos administrativos, publicidad, depreciaciones y amortizaciones. *Ver anexo 14.*
- La administración de la empresa está conformada por tres áreas: Administración General, Administración Contable, Marketing y Atención al Cliente. Los colaboradores pertenecientes a cada área contarán con todos los beneficios predispuestos por la Ley competente.
- La tasa de descuento a ser utilizada para la evaluación del plan se lo calcula a través del método Costo Promedio Ponderado de Capital, de la siguiente manera:

$$CPPC = R_d (1-T_c) D/V + R_e E/V$$

Donde:

R_d = Costo de la deuda

R_e = Costo del capital (calculado a través del modelo de CAMP)

T_c = Tasa impositiva

D = Total Pasivos

E = Total patrimonio

V = Pasivos + Patrimonio

La valuación del plan se lo realiza a través del cálculo del VAN, TIR, punto de equilibrio y demás índices financieros.

9.2 RIESGOS CRÍTICOS Y PRINCIPALES PROBLEMAS

A continuación se presentan varios aspectos de riesgo o principales problemas de mayor impacto, a los cuales la empresa podría enfrentarse, así como sus respectivas acciones contingentes.

9.2.1 Ingreso de Nuevos Competidores

Acción Contingente

Inicialmente se realizaría un análisis de dichos nuevos competidores para identificar la mayor amenaza, con la finalidad de diseñar estrategias apropiadas y así acudir a la base de datos de clientes que se posee para aplicarlas según los requerimientos del grupo de clientes, con lo que se podrá mantener una imagen atractiva del servicio que ofrece la empresa en base a la innovación y aprovechamiento de ventajas competitivas.

9.2.2 Manejo operativo

Acción Contingente

La arena de playa es la materia prima para poder dar el servicio ofrecido por el Complejo deportivo de playa, por esta razón es muy importante contar con un proveedor seguro y confiable como lo es DISENSA de Esmeraldas, puesto que si llegara a darse algún tipo de contratiempo, ellos se encargan de cumplir **con**

el pedido de la empresa ya que cuentan con un amplio número de filiales que están en la capacidad de dar una solución pronta a la falta de material.

9.2.3 Ventas Menores a lo Proyectado

Acción Contingente

Las empresas con un amplio número de colaboradores se muestran atractivas para el negocio, y se podría iniciar ofreciendo el servicio de la empresa para eventos privados, tarifas especiales, torneos empresariales, celebración de fechas especiales etc. de esta manera lograr cumplir con el punto de equilibrio y evitar pérdidas.

9.2.4 Cambio de Gustos y Preferencias del Mercado Potencial

Acción Contingente

Se pondrá en marcha el proceso para cautivar nuevamente al mercado potencial por medio de la realización de eventos variados como exhibiciones con futbolistas profesionales invitados, programas infantiles, desfiles, ferias que impliquen la temática del negocio (playero).

10. CAPÍTULO X: PLAN FINANCIERO

En este capítulo se detallará la inversión requerida, fuentes de ingresos, gastos y costos, así como el análisis situacional actual y proyectado, resultado de operaciones, concluyendo con la evaluación financiera lo cual permitirá la determinación de la viabilidad del negocio.

10.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial requerida por ARENA DEPORTES, se encuentra dividida de la siguiente forma:

Tabla 39. Inversión Inicial

| INVERSION INICIAL | | |
|---------------------------|-----------|----------------|
| ACTIVOS FIJOS TANGIBLES | \$ | 453.097 |
| ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES | \$ | 4.160 |
| TOTAL ACTIVOS | \$ | 457.257 |
| CAPITAL DE TRABAJO | \$ | 60.075 |
| TOTAL | \$ | 517.332 |

La inversión de capital de trabajo ha sido estimada para cubrir los tres primeros meses, abarcando el pago de sueldos y salarios, costos de ventas, gastos por el pago de servicios básicos, sanitización y publicidad. *Ver anexo 12 y anexo 21*

10.2 FUENTES DE INGRESOS

La principal fuente de ingresos de este negocio proviene de la venta del servicio de alquiler de las canchas tanto de fútbol como de las dos canchas de voleibol, que van acompañados por el ingreso del alquiler de espacios publicitarios que se ofrece a empresas.

Seguidamente se obtendrán ingresos por la realización de torneos los mismos que variaran según el número de los que se lleven a cabo.

Como un ingreso adicional se toman en cuenta las ventas que realice el Snack bar definido como un servicio complementario.

Todas estas actividades han sido estimadas para los cinco primeros años, bajo tres escenarios diferentes, cuyo resumen se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 40. Fuentes de Ingresos

| ESCENARIO | PRODUCTO | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Normal | Alquiler de canchas | \$ 317.126 | \$ 332.983 | \$ 349.632 | \$ 367.113 | \$ 385.469 |
| | Espacios Publicitarios | \$ 143.580 | \$ 167.220 | \$ 190.860 | \$ 214.500 | \$ 238.140 |
| | Torneos | \$ 16.800 | \$ 16.800 | \$ 16.800 | \$ 16.800 | \$ 16.800 |
| | Snack Bar | \$ 43.243 | \$ 45.405 | \$ 47.676 | \$ 50.059 | \$ 52.562 |
| Optimista | Alquiler de canchas | \$ 332.983 | \$ 349.632 | \$ 367.113 | \$ 385.469 | \$ 404.743 |
| | Espacios Publicitarios | \$ 170.880 | \$ 194.520 | \$ 218.160 | \$ 241.800 | \$ 265.440 |
| | Torneos | \$ 33.600 | \$ 33.600 | \$ 33.600 | \$ 33.600 | \$ 33.600 |
| | Snack Bar | \$ 47.568 | \$ 49.946 | \$ 52.443 | \$ 55.065 | \$ 57.819 |
| Pesimista | Alquiler de canchas | \$ 301.270 | \$ 316.334 | \$ 332.150 | \$ 348.758 | \$ 366.196 |
| | Espacios Publicitarios | \$ 115.080 | \$ 138.720 | \$ 162.360 | \$ 186.000 | \$ 209.640 |
| | Torneos | \$ 8.400 | \$ 8.400 | \$ 8.400 | \$ 8.400 | \$ 8.400 |
| | Snack Bar | \$ 38.919 | \$ 40.865 | \$ 42.908 | \$ 45.053 | \$ 47.306 |

Ver anexo 13

10.3 COSTOS Y GASTOS

10.3.1 Costos Fijos

“Costos que no varían cuando la cantidad de producción experimenta un cambio durante un periodo particular” (Ross, Westerfield y Jordan, 2010, p. 344).

10.3.2 Costos Variables

“Costos que se modifican cuando hay un cambio en la cantidad de producción” (Ross, et. al., 2010, p. 343). *Ver anexo 14*

Los gastos en los que se incurre son: sueldos y salarios, servicios básicos y gastos generales.

En razón de la naturaleza de la empresa que ofrece un servicio, el costo de venta principalmente es la publicidad.

Tabla 41. Costos y Gastos

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | \$ 198.428 | \$ 210.204 | \$ 218.207 | \$ 226.589 | \$ 235.370 |
| COSTOS DE VENTAS | \$ 84.744 | \$ 89.235 | \$ 93.965 | \$ 98.945 | \$ 104.189 |

10.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

El margen bruto resulta de la diferencia entre los ingresos y el costo de ventas, por otro lado el margen operativo es el resultado del margen bruto menos los gastos operacionales (Horngren, Sundem, y Stratton, 2006, p. 62).

Para el escenario normal, los márgenes proyectados anualmente son los siguientes:

Tabla 42. Márgenes

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Margen Bruto | 83,73% | 84,13% | 84,47% | 84,74% | 84,96% |
| Margen Operativo | 45,62% | 46,76% | 48,40% | 49,80% | 51,00% |
| Margen Neto | 24,92% | 26,94% | 29,12% | 31,01% | 32,64% |

Según la Superintendencia de Compañías (2012), el promedio de margen bruto del mercado al cual pertenece el negocio muestra un 73% y el margen bruto de la empresa alcanza un 81%, encontrándose con un 9% sobre el promedio, de igual manera el promedio de margen neto del mercado es del 10% y el margen neto que muestra el negocio lo supera con más de un 14%, por tales motivos los márgenes generados por la empresa son altos evidenciando beneficio.

10.5 ESTADO DE RESULTADOS

El plan de negocios, cuenta con el estado de resultados proyectado para cinco años, los mismos que se encuentran bajo dos escenarios con apalancamiento

y sin él. Este estado financiero cuenta con los valores de ventas, costos y gastos proyectados, que se los puede apreciar en el *anexo 15*.

10.6 BALANCE GENERAL

De igual manera el balance general ha sido proyectado a cinco años en los que se encuentran sus principales cuentas con su respectiva evolución, bajo dos escenarios con y sin apalancamiento, que se los puede encontrar en el anexo. En cuanto al tema de los dividendos, se los reinvertirá durante los tres primeros años de la empresa para su desarrollo, por consiguiente a partir del cuarto año se entregarán utilidades. *Ver anexo 16*.

10.7 FLUJO DE EFECTIVO

Para la evaluación del flujo de efectivo, se lo ha proyectado a cinco años, el análisis de la información financiera obtenido se lo ha llevado a cabo bajo los tres siguientes escenarios: normal, pesimista y optimista, de igual manera dicha evaluación ha sido realizada en los escenarios de con y sin apalancamiento. *Ver anexo 17*.

Tabla 43. Costo de Oportunidad

| COSTOS FINANCIEROS | APALANCADO | DESAPALANCADO |
|---------------------------|-------------------|----------------------|
| CPPC | 10,18% | 10,01% |
| Kd | 15,20% | 15,20% |
| Ke | 10,67% | 10,01% |
| Rf | 2,18% | 2,18% |
| Bd | 0,78 | 0,78 |
| Ba | 1,26 | 0,78 |
| (Rm-Rf) | 1,36% | 1,36% |
| Deuda | 50% | 0% |
| Patrimonio | 50% | 100% |
| Riesgo País(EMBI) | 6,77% | 6,77% |

En la tabla 43 se encuentran los porcentajes necesarios para el cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital, más conocido por sus siglas como

CPPC, el cual será parte del análisis al cual se ha sometido el flujo de capital proyectado. Que para el escenario apalancado se ha obtenido un CPPC del 10,18% con una tasa de costo de oportunidad del 10,67%, a su vez para el escenario desapalancado se tiene un CPPC de 10,01%, cuya tasa de costo de oportunidad es del 10,01%.

10.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio ha sido analizado en base a los servicios ofertados, los cuales son: alquiler de canchas de fútbol y voleibol de playa según su tarifa horaria y el alquiler de espacios publicitarios. *Ver anexo 18.*

Tabla 44. Punto de Equilibrio

| PUNTO DE EQUILIBRIO | | |
|--|------------------------------------|------------------|
| Alquiler cancha de fútbol | No. De horas alquiladas | Valor |
| TARIFA A | 17 | \$ 870 |
| TARIFA B | 32 | \$ 2.048 |
| TARIFA C | 96 | \$ 7.680 |
| Alquiler cancha de voleibol | No. De horas alquiladas | Valor |
| TARIFA A | 12 | \$ 437 |
| TARIFA B | 12 | \$ 486 |
| TARIFA C | 75 | \$ 3.375 |
| Espacios Publicitarios | No. Espacios | Valor |
| Parqueaderos | 6 | \$ 270 |
| Cancha de Fútbol largo | 16 | \$ 4.000 |
| Cancha de Fútbol ancho | 4 | \$ 1.200 |
| Camerinos de Fútbol | 4 | \$ 360 |
| Camerinos de Voleibol | 4 | \$ 360 |
| Graderíos | 7 | \$ 2.100 |
| Arcos de Fútbol | 1 | \$ 200 |
| Área de redes de voleibol | 1 | \$ 200 |
| Área de bar | 1 | \$ 750 |
| TOTAL | 290 | \$ 24.337 |

En la tabla 44 se detallan las horas de alquiler de cada cancha según el deporte, y tarifa horaria, así como el número de espacios publicitarios, que mensualmente se deberán alcanzar para cumplir con el punto de equilibrio, que en valor se requiere la cifra de \$ 24.337 dólares mensuales.

10.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para el análisis de sensibilidad, es necesario evaluar el plan de negocios ante la variación de las principales variables que tienen mayor influencia sobre el negocio.

Para el caso particular de ARENA DEPORTES, el análisis de sensibilidad se lo llevo a cabo, moviendo en un 10% las variables de: costos, precio de venta y gastos.

Tabla 45. Análisis de Sensibilidad

| SENSIBILIDAD A LOS COSTOS | | | SENSIBILIDAD AL PRECIO | | | SENSIBILIDAD A LOS GASTOS | | |
|---------------------------|---------|---------|------------------------|---------|---------|---------------------------|---------|---------|
| | 10%+ | -10% | | 10%+ | -10% | | 10%+ | -10% |
| VAN | 442.160 | 488.235 | VAN | 599.082 | 331.312 | VAN | 411.848 | 518.546 |
| Variación VAN | -5% | 5% | Variación VAN | 29% | -29% | Variación VAN | -11% | 11% |

Para el negocio la variable determinante de sensibilidad es el precio, debido a que si se genera un aumento o decremento lo impacta en un 29%.

10.10 INDICADORES FINANCIEROS

10.10.1 Liquidez

Tabla 46. Ratio de Liquidez

| LIQUIDEZ | | | | | |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|--------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Liquidez(AC/PC) | 71,66 | 79,34 | 87,38 | 94,49 | 100,75 |

Según los ratios de Razón Ácida que se muestran en la tabla 46 indican que la empresa está en la capacidad de garantizar seguridad a sus trabajadores y proveedores, colaborando con el fortalecimiento de dichas relaciones, que a su vez es capaz de generar estabilidad en el entorno de la empresa.

Dejando la opción de realizar una nueva inversión ya sea para la expansión o crecimiento del negocio a futuro.

10.10.2 Rentabilidad

Tabla 47. Ratios de Rentabilidad

| RENTABILIDAD | | | | | |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| ROI | 28,4% | 33,1% | 38,5% | 44,0% | 49,5% |
| ROA | 39,8% | 37,7% | 35,6% | 37,1% | 37,9% |
| ROE | 33% | 28,1% | 24,6% | 24,6% | 24,3% |

Según los ratios del ROI mostrados en la tabla 47 se puede ver que se obtienen rendimientos positivos y crecientes, con un ROI promedio de 38% generando confianza a nuevos posibles inversionistas, abriendo así la posibilidad de buscar o encontrar financiamiento por este medio.

La rentabilidad de los activos, ROA, promedio según la Superintendencia de Compañías (2012) de la industria es del 18%, con lo cual se ha identificado que los ratios del ROA de la empresa se encuentran sobre dicho promedio, ya que marca una media de 37%, demostrando que los activos en los cuales se ha invertido, generan rentabilidad por sobre el promedio.

Según la Superintendencia de Compañías (2012), muestra que el porcentaje mínimo de ROE de la industria es -140% y el máximo es de 286%, con una desviación estándar del 130%, indicando que es una industria de alta variabilidad, demostrando que la empresa se encontraría dentro de los parámetros del sector evidenciando un promedio del 27% de ROE .

10.10.3 Apalancamiento

Tabla 48. Ratio de Apalancamiento

| APALANCAMIENTO | | | | | |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Nivel de endeudamiento | 50% | 35% | 23% | 13% | 6% |

El promedio de endeudamiento según la Superintendencia de Compañías (2012) es del 53% para la industria. Esto se alinea a la estructura de capital de la empresa, adicionalmente se puede observar la tendencia hacia capitalizar la empresa, ya que la deuda cada vez va disminuyendo, abriendo la posibilidad de acceder a una nueva forma de financiamiento.

Ver anexo 19.

10.11 VALUACIÓN

Para la valuación del proyecto se utilizará el método del Costo Promedio Ponderado de Capital, el análisis de los resultados económicos de este plan de negocios se lo ha hecho en los escenarios: con y sin apalancamiento, presentados en las siguientes tablas:

Tabla 49. Resultados Económicos Apalancados

| RESULTADOS ECONOMICOS APALANCADOS | | | | | |
|-----------------------------------|---------|--------------------------------|---------|--------------------------------|---------|
| OPTIMISTA | | NORMAL | | PESIMISTA | |
| VAN | 625.341 | VAN | 465.197 | VAN | 322.291 |
| TIR | 46% | TIR | 37% | TIR | 29% |
| Periodo de Recuperación | 2,0 | Periodo de Recuperación | 2,4 | Periodo de Recuperación | 3,0 |

Los resultados económicos para el escenario apalancado que se muestra en la tabla 49 demuestran que el negocio es bueno, ya que en el escenario normal apalancado, siendo este el más óptimo para el ejecución del negocio, se obtiene el TIR de 37% frente a un 15,3% de TMAR, también puede evidenciar que el periodo de recuperación estimado es de 2 años 4 meses.

Tabla 50. Resultados Económicos Desapalancados

| RESULTADOS ECONOMICOS DESAPALANCADOS | | | | | |
|---|---------|--------------------------------|---------|--------------------------------|---------|
| OPTIMISTA | | NORMAL | | PESIMISTA | |
| VAN FCL | 604.405 | VAN FCL | 443.554 | VAN FCL | 300.016 |
| TIR | 44% | TIR | 35% | TIR | 27% |
| Periodo de Recuperación | 2,2 | Periodo de Recuperación | 2,6 | Periodo de Recuperación | 3,1 |

11. CAPÍTULO XI: PROPUESTA DE NEGOCIO

En el presente capítulo se dará paso al análisis del financiamiento deseado así como a la estructura de capital y finalmente el retorno para los inversionistas.

11.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

El monto que la empresa necesita para su puesta en marcha es de \$ 517.332 dólares en el que se incluye el valor del capital de trabajo necesario para cubrir los tres primeros meses de liquidez así como los activos de la empresa. Para la adquisición de la deuda se ha tomado en cuenta que la tasa de interés es de un 15,20% actualmente.

11.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA

Tras analizar el plan de negocios bajo los dos escenarios a los que ha sido sometido: con y sin apalancamiento. Ver anexo

La estructura de capital y deuda buscada es la siguiente:

Tabla 51. Estructura de Capital

| ESTRUCTURA DE CAPITAL | |
|-----------------------|-----|
| Capital | 50% |
| Deuda | 50% |

Ver anexo 20

11.3 USO DE FONDOS

Los fondos obtenidos se los empleara para la adquisición de activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo. Los recursos serán utilizados inicialmente para cubrir los valores de constitución de la empresa, permisos

necesarios para la operación, compara de insumos así como para los procesos de reclutamiento y selección de personal.

11.4 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

Tabla 52. Resultados Económicos Apalancados

| APALANCADO | Optimista | Normal | Pesimista |
|--------------------------------|-----------|--------|-----------|
| TIR | 68% | 53% | 39% |
| COSTO DE CAPITAL DE LOS SOCIOS | | 10,67% | |

Con el aporte del 50% de la inversión por parte de los socios y el 50% restante apalancado con crédito, en el escenario normal, el cual es más probable para la ejecución del proyecto, se obtiene un TIR del 53%, frente al 10,67% que se tienen como tasa de Costo de Capital de los Socios. Se puede identificar que el beneficio que el inversionista o socio percibe es más alto que el costo de capital, concluyendo que el negocio resulta rentable para los socios.

Tabla 53. Resultados Económicos Desapalancados

| DESAPALANCADO | Optimista | Normal | Pesimista |
|--------------------------------|-----------|--------|-----------|
| TIR | 44% | 35% | 27% |
| COSTO DE CAPITAL DE LOS SOCIOS | | 10,01% | |

Por otra parte si el aporte de los socios correspondería al 100% de la inversión, el TIR en escenario normal resulta un 18% menos del escenario normal apalancado.

12. CAPÍTULO XII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la esta sección se detallan las conclusiones y recomendaciones tras la ejecución de la presente tesis.

12.1 CONCLUSIONES

- Tras la elaboración del plan de negocios para la implantación y administración de un Complejo Deportivo de playa en el Distrito Metropolitano de Quito, se determinó que el proyecto es viable, ya que en la actualidad no se ha identificado la existencia de una empresa que ofrezca el servicio de alquiler de canchas de arena de playa para la práctica deportiva de fútbol y voleibol.
- En la investigación de la industria se identificó que esta se encuentra en etapa de crecimiento, demostrando ser atractiva para el ingreso del negocio propuesto.
- Por medio de la investigación de mercados se pudo determinar que existe una demanda potencial insatisfecha de personas que gustan de la práctica deportiva como el fútbol, en base a la investigación cuantitativa se identificó que la propuesta de negocio alcanzo el 54% de aceptación por parte de los posibles clientes.
- Las dos estrategias escogidas en el plan de marketing permiten la introducción y posicionamiento optimo del servicio.
- Para el funcionamiento adecuado del equipo gerencial de ha definido un organigrama circular, compuesto por tres áreas: Administración General, Administrativo Contable, Marketing y atención al cliente, las cuales deben trabajar bajo sinergia y así entregar un servicio de calidad al cliente.

- Como inversión inicial para la puesta en marcha del negocio se requiere de \$ 517.332 dólares, generando una rentabilidad TIR del 37%, que para la misma se estima que los flujos netos actualizados en comparación de la inversión inicial VAN sean de \$ 465. 197 dólares. Con lo cual los beneficios obtenidos tras el análisis financiero, muestran que el plan de negocios es rentable.
- El plazo de recuperación de la inversión es de tres años tres meses aproximadamente, siendo posible decir que, para el final de la vida útil del proyecto, se recuperará la inversión, así como en los flujos de fondo del proyecto como en los del inversionista.

12.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda ejecutar el proyecto, en base a los resultados obtenidos y proyecciones realizadas, ya que tras la evaluación financiera, los resultados económicos fueron positivos y alentadores por lo cual se lo ha calificado como viable.
- Con el objetivo de minimización de costos y maximización de la utilidad percibida por la empresa, se recomendable realizar un análisis detallado sobre las inversiones a realizarse, tratando de elegir las ofertas más adecuadas en la compra de equipos e insumos necesarios, siempre y cuando dichos insumos cuenten con la calidad necesaria.
- En razón de que las exigencias del cliente son cada vez más altas, el servicio propuesto debe contar con altos índices de calidad en servicio al cliente, control sobre el manejo de tiempos de espera, manejo de reservaciones virtuales, ya que han sido identificados como factores determinantes a la hora de brindar el servicio.

- Se recomienda manejar la base de datos de los clientes de manera adecuada y objetiva, para que en un futuro se logre desarrollar un CRM dentro de la empresa lo cual permitirá el desarrollo de promociones, planes, beneficios específicos según el cliente.

REFERENCIAS

- AITECO CONSULTORES. (2011). *Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio*. Recuperado el 4 de enero de 2013, de <http://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio>
- Baca, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. (6a. ed.). México D.F., México: McGraw Hill.
- Banco Central del Ecuador. (2007). *Cuentas Nacionales*. Recuperado el 10 de febrero de 2013 de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT>
- Banco Central del Ecuador. (2010). *Boletín de Inflación*. Recuperado el 20 de marzo de 2013 de www.bce.fin.ec/documentos/.../Inflacion/BoletinInflacion_1T2010.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Tasas de interés efectivas vigentes Datos Históricos*. Recuperado el 12 de abril de 2013 de <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Barfield, J.; Raiborn, C. & Kinney, M. (2005). *Contabilidad de Costos*. (5a. ed.). México: International Thompson Editores.
- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico*. (4a. ed.). México D.F., México: Editorial Prentice Hall Inc.
- Better than Real Grass. (2012). Recuperado el 25 de octubre de 2012, de http://www.betterthanrealgrass.com/esp/faq/detalle/3/de_que_esta_hec ho_el_cesped_pasto_artificial_sintetico
- CESDE. (2012). *Patente Municipal*. Recuperado el 29 de octubre de 2012, de <http://cesdecorp.org/2012/01/31/obtener-la-patente-municipal-en-quito>
- Cuerpo de Bomberos. (s.f.). *Permisos de Funcionamiento*. Recuperado el 29 de octubre de 2012, de http://www.bomberosquito.gob.ec/bomberos/index.php?option=com_content&view=article&id=5:permisos-de-funcionamiento-&catid=2:guia-de-tramites&Itemid=6
- Dess, G. y Lumpkin, G. (2003). *Dirección Estratégica*. Madrid, España: McGraw Hill.

- Diario Hoy. (2012). *Sintéticas, un prospero negocio*. Recuperado el 13 de noviembre de 2012, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/sinteticas-un-prospero-negocio-541884.html>
- Dirección Metropolitana de Gestión de Información. (2012). *Tasa de Crecimiento poblacional*. Recuperado el 19 de noviembre de 2012, de http://geoinfo.quito.gob.ec/documentos/Estadisticos/Demograficas/Tasa_crecimiento_poblacional.pdf
- El Telégrafo. (2012). *UPC en Nayón beneficiará a más de 15 mil personas*. Recuperado el 27 de marzo de 2013, de <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/quito/item/upc-en-nayon-beneficiara-a-mas-de-15-mil-personas.html>
- FIBV. (2012). *Reglas Oficiales del Voleibol de Playa*. Recuperado el 12 abril de 2012 de <http://www.fivb.org/EN/BeachVolleyball/Rules>
- FIFA. (2008). *Reglas de Juego del Fútbol Playa*. Recuperado el 9 de Abril de 2012, de <http://es.fifa.com/mm/document/affederation/federation>
- Fisioterapia Arguelles. (2009). *Beneficios de andar en la playa*. Recuperado el 7 de abril de 2013, de <http://www.fisioterapia-arguelles.es/2009/07/15/beneficios-de-andar-en-la-playa.html>
- Frank, R. (2005). *Microeconomía y Conducta*. (5a. ed.). Madrid, España: McGraw Hill.
- Garrido, S. (2003). *Dirección Estratégica*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Gestiopolis. (2000). *¿Qué es la tasa activa?*. Recuperado el 28 de abril de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans>
- Gómez, A. y Mestre, J. (2005). *Gestor Deportivo*. Barcelona, España: INDE Publicaciones
- Horngren, C.; Sundem, G. y Stratton, W. (2006). *Contabilidad Administrativa*. (13a. ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- INEC. (2012). *Los jóvenes representan el 13% de la población ecuatoriana "Día Internacional de la Juventud"*. Recuperado el 13 de octubre de 2012 de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=23%3Alos-jovenes-representan-el-13-de-la-poblacion-

ecuatoriana-dia-internacional-de-la-juventud-&catid=63%3Anoticias-general&lang=es

- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. (12a. ed.). México D.F. México: Person Educación.
- Ley de Compañías. (1999). *Sección V de la Compañía de Responsabilidad Limitada*. Ecuador: La Comisión Legislativa y Codificación
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. (5a. ed.). México D.F., México: Person Educación.
- Minayon.com. (2013). *Datos Geográficos*. Recuperado el 27 de marzo de 2013, de <http://www.minayon.com/portal/content/view/229/45>
- Ministerio de Salud Pública. (2012). *Certificados*. Recuperado el 29 de octubre de 2012, de <http://www.msp.gov.ec>
- Mochón, F. (2006). *Principios de Economía*. Madrid, España: McGraw-Hill. 3ra. Edición.
- Noticias Quito. (2012). *Requisitos básicos para la obtención de la Patente*. Recuperado el 29 de octubre de 2012, de http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/solo_tres_requisitos_basicos_se_necesitan_para_la_patente--6609
- Planning Fútbol. (2012). *Pre temporada de un equipo semi-profesional*. Recuperado el 13 de noviembre de 2012, de <http://planingfutbol.blogspot.com/2012/02/pre-temporada-de-un-equipo-semi.html>
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva*. Mexico D.F., México: Patria.
- Quito Distrito Metropolitano. (2012). *Declaración de impuestos de patentes*. Recuperado el 29 de octubre de 2012, de <http://www.quito.gob.ec/servicios/declaracion-de-impuesto-de-patente>
- Ross, S.; Westerfield, R. y Jordan, B. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México D.F., México: McGraw Hill.
- Ruano, R.; Echarri, L.; Madoz, N.; Mendivil, J. y Suescun, A. (2006). *Manual básico de instalaciones deportivas de la Comunidad Foral de Navarra*. Navarra, España: Instituto Navarro de deporte y Juventud.

- Sapag, N. y Sapag, R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. (5a. ed.). México D.F., México: McGraw Hill.
- Servicio de Rentas Internas. (2010). *Requisitos para tramites*. Recuperado el 29 de octubre de 2012, de http://www.bomberosquito.gob.ec/bomberos/index.php?option=com_content&view=article&id=5:permisos-de-funcionamiento-&catid=2:guia-de-tramites&Itemid=6
- Startups Venture. (2011). *El Registro de marcas crece en el Ecuador*. Recuperado el 29 de marzo de 2013, de <http://startupsventures.com/es/component/content/article/2-articulos-y-eventos/77-el-registro-de-marcas-crece-en-el-ecuador.html>
- Superintendencia de Compañías. (2012). *Indicadores Económicos Financieros*. Ecuador: Dirección de Estudios Económicos Societarios.
- United Nations Statistics Division. (2013). *CIIU Rev. 3 código 92*. Recuperado el 18 de mayo de 2013 de <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=2&Lg=3&Co=92>
- Wayne, M. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F., México: Person Educación. (9 ed.).

ANEXOS

ANEXO 1. Matriz FODA

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|--|
| | 1. Servicio diferenciado dentro de un ambiente nuevo e innovador | 1. El complejo deportivo no es conocido por los clientes potenciales |
| | 2. Procesos y procedimientos de calidad | 2. Falta de personal con actitud sobre el trato al cliente |
| | 3. Ubicación de las canchas en la parroquia de Nayón | 3. Capital limitado para inicio de operaciones |
| | 4. Ventaja del costo con conocimiento técnico | 4. Poca experiencia de los emprendedores |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DO |
| 1. Incremento de la demanda de servicios de entretenimiento y esparcimiento deportivo | 1. Desarrollar propuesta interesantes que se acoplen a los requerimientos de los clientes, ofreciendo un servicio diferenciado (F1,O1) | 1. Dar a conocer el Complejo deportivo de playa por medio de un plan de comunicación agresivo a través de redes sociales, debido al incremento de la demanda de servicios de entretenimiento y esparcimiento deportivo. (D1, O1) |
| 2. Tendencias hacia el cuidado de la salud. | 2. Implementar la pagina web, para que los clientes se informen sobre beneficios de practicar deporte sobre arena, ya que los costos de ofrecer el servicio son menores, se puede emplearlos en dicha pagina.(F4,O2) | 2. Desarrollar talleres, capacitaciones basados en las tendencias actuales de cuidado de la salud, para lograr manejar un mismo nivel de capacidades entre los empleados y así lograr dar el servicio de calidad(D2,O2) |
| 3. Incremento del nivel de estrés en las personas, lo cual necesitan actividades recreativas | 3. Promover la importancia del deporte como alternativa para combatir el stress, dentro del Complejo deportivo de playa, mediante medios digitales(F2,O3) | 3. Aprovechamiento de las necesidades de lugares para la recreación a causa de los altos niveles de estrés , ofreciendo el proyecto a inversionistas. (D3,O3) |
| 4. Existencia mínima de empresas que ofrezca un complejo deportivo de playa en el Distrito Metropolitano de Quito | 4. Elaboracion de un plan de comunicación para dar a conocer la empresa, destacando la ubicación la cual ofrece un ambiente tranquilo via al Valle ademas de que permite disfrutar de un buen clima(F3,O4) | 4. Aprovechamiento de la idea del proyecto por parte de los emprendedores para aplicar sus conocimientos y de este modo adquirir experiencia.(D4,O4) |
| AMENAZAS | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
| 1. Competencia en precios | 1. Tras la prestación del servicio, dentro de un ambiente innovador diferente al de la competencia, lograr la generacion de valor para el cliente, lo cual dara como resultado la recompra dejando de lado el tema de precio, en lo cual se centra la disputa de la competencia (F1,A1) | 1. Desarrollo de estrategias para lanzar de manera efectiva el negocio, y así lograr ganar una participacion de mercado en el menor tiempo posible(D1,A1) |
| 2. Posicionamiento de empresas ya establecidas | 2. Innovación continua en promociones,servicio de calidad proporcionado por personal capacitado, para lograr diferenciación ante la competencia .(F2,A2) | 2. Reclutar a personal que ya posea experiencia dentro del mercado al cual pertenece el negocio, sin descuidar la capacitacion la cual es indispensable.(D2, A2) |
| 3. Identificación del concepto de actividades recreativas de playa | 3. Al existir una carencia de informacion en cuanto al tema, se desarrollarian planes de comunicación para llegar a los clientes potenciales, para que de esta manera ligen las actividades playeras(calor) con el clima mejorado que se tiene en los valles, posible ubicacion del establecimiento (F3, A3) | 3. A medida de que las estrategias de comunicación logren su objetivo, el complejo de playa también lograra su crecimiento para albergar a más usuarios. (D4,O3) |
| 4. Barreras de entrada al negocio son bajas | 4. Aprovechar la ventaja del costo con la que se cuenta en base al conocimiento técnico, para ampliaciones y crecimiento de manera más rápida, dando como resultado que las barreras de entrada se eleven.(F4,A4) | 4. Aprovechar la acogida de los inversionistas, ya que el ingreso al mercado no muestra un impacto tan fuerte.(D3,A4) |

ANEXO 2. Matriz EFE

| MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS CLAVES | PESO | VALOR | PUNTAJE PONDERAD |
|---|------|-------|------------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| 1. Incremento de la demanda de servicios de entretenimiento y esparcimiento deportivo | 0,16 | 4 | 0,64 |
| 2. Tendencias hacia el cuidado de la salud. | 0,11 | 3 | 0,33 |
| 3. Incremento del nivel de estrés en las personas, lo cual necesitan actividades recreativas | 0,12 | 3 | 0,36 |
| 4. Existencia mínima de empresas que ofrezca un complejo deportivo de playa en el Distrito Metropolitano de Quito | 0,22 | 4 | 0,88 |
| | | | 2,21 |
| AMENAZAS | | | |
| 1. Competencia en precios | 0,13 | 4 | 0,52 |
| 2. Posicionamiento de empresas ya establecidas | 0,12 | 3 | 0,36 |
| 3. Identificación del concepto de actividades recreativas de playa | 0,09 | 3 | 0,27 |
| 4. Barreras de entrada al negocio son bajas | 0,05 | 2 | 0,1 |
| | 1 | | 1,25 |

Con relación al análisis externo, se obtuvo una puntuación de 1,25 para las amenazas, frente a las oportunidades nos dio como resultado 2,21.

Dichos resultados muestran que la empresa a través de las estrategias desarrolladas si aprovecha las oportunidades de una manera eficiente, para de esta manera lograr minimizar los efectos negativos de las amenazas ya identificadas.

ANEXO 3. Matriz EFI

| MATRIZ DE FACTORES INTERNOS CLAVES | PESO | VALOR | PUNTAJE PONDERADO |
|--|-------------|--------------|--------------------------|
| FORTALEZAS | | | |
| 1. Servicio diferenciado dentro de un ambiente nuevo e innovador | 0,18 | 4 | 0,72 |
| 2. Procesos y procedimientos de calidad | 0,13 | 3 | 0,39 |
| 3. Ubicación de las canchas en la parroquia de Nayón | 0,11 | 3 | 0,33 |
| 4. Ventaja del costo con conocimiento técnico | 0,25 | 4 | 1 |
| | | | 2,44 |
| DEBILIDADES | | | |
| 1. El complejo deportivo no es conocido por los clientes potenciales | 0,09 | 4 | 0,36 |
| 2. Falta de personal con actitud sobre el trato al cliente | 0,11 | 2 | 0,22 |
| 3. Capital limitado para inicio de operaciones | 0,07 | 2 | 0,14 |
| 4. Poca experiencia de los emprendedores | 0,06 | 3 | 0,18 |
| | 1 | | 0,9 |

Con respecto al análisis interno, los resultados obtenidos fueron con un valor de 2,44 para las fortalezas y un 0,09 para las debilidades. Dichos valores muestran que la empresa es internamente fuerte, lo cual permite compensar mucho más fácil a las ya identificadas debilidades.

ANEXO 4. Entrevista a Expertos

Sr. Paul Alexander Guevara Paz y Miño

- Jugador Profesional de fútbol, ha sido parte de diversos clubes del Ecuador como: LDU de Quito, Emelec, El Nacional entre otros más.
- Propietario de ACADEMIA DE FUTBOL PAUL GUEVARA, La cancha del 7.
- Instructor de fútbol dentro de su academia.
- Gerente de DEPORSPORT Eventos deportivos.

Preguntas: Generalidades de la industria, clientes y situación actual

1. ¿Según su criterio cual ha sido la evolución del negocio de los establecimientos que ofrecen el alquiler de canchas de grama o césped sintético?
2. Su percepción en cuanto a la competencia presente en el mercado
3. ¿Qué tipo de publicidad es la que más se utiliza para llegar a sus clientes?
4. ¿Qué amenazas cree que enfrenta este tipo de servicio?
5. ¿Qué perfil tienen los clientes que frecuentan el negocio?

Licenciado Santiago Oñate

- Fisioterapeuta del A.B.E.I. en la Ciudad de Quito

Preguntas: Generalidades del tipo de deporte, ventajas y desventajas

1. ¿Qué implicaciones conlleva la práctica de fútbol?
2. ¿Qué beneficios genera la práctica de deporte sobre una superficie de arena de playa?
3. ¿Cuáles son las lesiones más comunes que se dan al practicar fútbol?
4. ¿Qué desventajas se presentan tras la práctica de deporte sobre una superficie de arena de playa?

ANEXO 5. Grupo Focal

Moderador: Lissette Taimal

Asistencia de Cámara: José Luis Pérez

Tiempo de duración: 30 minutos

Participantes:

- Emilio Arias
- Adrian Armas
- Mario Silva
- Pablo Bolaños
- Andrés Dávalos
- Daniel Lara
- José Ochoa
- Sebastián Valencia
- Diego Valencia
- José Larraga
- Pablo Unda
- Juan Pablo Vinuesa

En las instalaciones de: La casa de la Selección

Edades: de entre 17 a 39 años

Preguntas

1. ¿Le gusta practicar deportes? ¿Cuáles?
2. ¿Gusta de realizar dichas actividades con un grupo de amigos, compañeros etc.?
3. ¿Han visitado alguno de los establecimientos que ofrecen el alquiler de canchas de grama o césped sintético?
4. ¿Cuáles han sido los motivos por los cuales visitaron dichos establecimientos?
5. ¿Con que frecuencia acude a dichos establecimientos?

6. ¿Dichos establecimientos le ofrecen la opción de poder realizar reservaciones o el pago del servicio, vía online? ¿Le gustaría que los establecimientos le ofrezcan esta opción?
7. ¿Qué día de la semana y en que horario prefieren acudir a estos establecimientos? ¿Por qué?
8. ¿Creen que el precio es un factor importante al momento de acudir a estos establecimientos?
9. ¿Qué tipo de publicidad consideran fundamental para dar a conocer estos establecimientos?
10. ¿Cuán importante considera que es la ubicación para este tipo de negocios?
11. ¿Cuál es su opinión acerca de la implantación de un Complejo deportivo de playa en el Distrito Metropolitano de Quito?

ANEXO 6. Encuesta Piloto

ENCUESTA PILOTO

Género: M ____ F ____

Sector donde vive: _____

Ocupación:

| | |
|------------------------|--|
| Empleado independiente | |
| Empleado dependiente | |
| Estudiante | |

Nivel Socioeconómico:

| | |
|------------|--|
| Medio | |
| Medio-alto | |
| Alto | |

Edad:

| | |
|----------------|--|
| 18-24 años | |
| 25-35 años | |
| 36-45 años | |
| 45-55 años | |
| Más de 55 años | |

Estado civil:

| | |
|--------------------|--|
| Soltero | |
| Casado/unión libre | |
| Divorciado | |

1. ¿Practica usted algún tipo de deporte(si la respuesta es no se da por terminada la encuesta)

Si () No ()

Cuales: _____

2. ¿Por lo general donde lo realiza?

Canchas publicas _____

Canchas pagadas _____

Otros (Cuales): _____

3. ¿Visita usted establecimientos que ofrecen el alquiler de canchas de grama o césped sintético?(si la respuesta es no se da por terminada la encuesta)

Si () No ()

4. ¿Por qué motivos visita los establecimientos que ofrecen el alquiler de canchas de grama o césped sintético?

Ejercitarse _____

Distracción _____

Estilo de vida _____

Socializar _____

Otros (Cuales) :.....

5. ¿Qué establecimientos que ofrecen el alquiler de canchas de grama o césped sintético usted conoce?(Mencione los 2 primeros que se le ocurran)

6. ¿Qué nivel de satisfacción tiene después de asistir a un establecimiento que ofrece el alquiler de canchas de grama o césped sintético?

Muy satisfecho _____

Algo satisfecho _____

Satisfecho _____

Poco satisfecho _____

Insatisfecho _____

7. ¿Evalué los siguientes aspectos que considera al momento de visitar un establecimiento que ofrece el alquiler de canchas de césped sintético (siendo 1 el más importante y 5 el menos importante, asigne un valor a cada aspecto sin repetirlo):

| Aspectos | Calificación |
|-------------------|--------------|
| Higiene del lugar | |
| Precio | |
| Ubicación | |
| Instalaciones | |
| Servicio | |

8. ¿Con que frecuencia usted visita establecimientos que ofrecen el alquiler de canchas de césped sintético?

Semanal _____ Semestral _____
 Quincenal _____ Anual _____
 Mensual _____

9. ¿En Que horario del día usted realiza las actividades deportivas?

Mañana (8:00 a 12:00) ___ Tarde (14:00 a 18:00) ___ Noche (19:00 a 23:00) ___

10. ¿Cuál es la probabilidad de asistir a un complejo deportivo de playa (canchas de arena para la práctica de fútbol y vóley playero) en el Distrito metropolitano de Quito?

Muy probable ___ Probable ___ Nada probable ___

11. ¿Le gustaría que el Complejo deportivo de playa realice torneos?

Me gustaría _____
 Me es Indiferente _____
 No me gustaría _____

12. ¿Donde preferiría que está ubicado el complejo deportivo de playa?

Norte de Quito ___ Cumbayá ___ Tumbaco ___

ANEXO 7. Cuestionario

Soy estudiante de la Universidad de las Américas. El motivo de esta encuesta es para la realización de un plan de negocios. La información proporcionada será confidencial y utilizada con fines de investigación.

Agradezco su participación.

| | | |
|--------------------------|----------|---------------------------|
| Nombre: | | |
| Género : M | F | Número Telefónico: |
| e-mail: | | Sector donde vive: |

Ocupación:

Nivel Socio-económico:

| | | | |
|------------------------|--|------------------------------|--|
| Empleado independiente | | Estudiante | |
| Empleado dependiente | | Otro(por favor, especifique) | |

| | |
|------------|--|
| Medio | |
| Medio-alto | |
| Alto | |

Edad:

Estado civil:

| | | | |
|------------|--|------------|--|
| 15-19 años | | 35-39 años | |
| 20-24 años | | 40-44 años | |
| 25-29 años | | 45-49 años | |
| 30-34 años | | 50-54 años | |

| | |
|--------------------|--|
| Soltero | |
| Casado/unión libre | |
| Divorciado | |

1. ¿Practica usted algún tipo de deporte(si la respuesta es no se da por terminada la encuesta)

Si ()

No ()

Cuales: _____

2. ¿Al momento de practicar su deporte predilecto por lo general donde lo realiza?

Canchas públicas_____

Canchas pagadas_____

Otros (Cuales): _____

3. ¿Visita establecimientos que ofrecen el alquiler de canchas de césped sintético?(si la respuesta es no se da por terminada la encuesta)

Si ()

No ()

4. ¿Por qué motivos visita este tipo de establecimientos?

| | | | |
|-------------|----------------|-------------|------------|
| Ejercitarse | Estilo de vida | Distracción | Socializar |
| ----- | ----- | ----- | ----- |

Otros (Cuales): _____

5. ¿Qué establecimientos de alquiler de canchas de césped sintético usted conoce?(Mencione los 2 primeros que se le ocurran)

6 ¿Qué nivel de satisfacción tiene después de asistir a un establecimiento que ofrece el alquiler de canchas de césped sintético?

| | | | | |
|----------------|-----------------|------------|-----------------|--------------|
| Muy satisfecho | Algo satisfecho | Satisfecho | Poco satisfecho | Insatisfecho |
| ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |

7. Evalúe los siguientes aspectos que considera al momento de visitar un establecimiento que ofrece el alquiler de canchas de césped sintético (siendo 1 el más importante y 5 el menos importante, asigne un valor a cada aspecto sin repetirlo)

| Aspectos | Calificación |
|-------------------|--------------|
| Higiene del lugar | |
| Precio | |
| Ubicación | |
| Instalaciones | |
| Servicio | |

8. ¿Con qué frecuencia usted visita establecimientos que ofrecen el alquiler de canchas de césped sintético?

Semanal _____ Quincenal _____ Mensual _____ Semestral _____ Anual _____
 Otra (Cual).....

9. ¿Qué días son los más frecuentes para su visita a estos establecimientos?

| | | | | | | |
|-------|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|
| Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo |
| ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |

10. ¿En qué horario del día usted realiza las actividades deportivas?

Mañana (7:00 a 13:00) _____ Tarde (13:00 a 18:00) _____ Noche (18:00 a 24:00) _____

11. ¿Cuál es el precio que ha pagado por el servicio de alquiler de una cancha de césped sintético?

\$ _____ Dólares

12. ¿Qué percepción tiene ante el precio pagado por el servicio de alquiler de una cancha de césped sintético?

Alto _____ Normal _____ Bajo _____

13. ¿A través de que medio usted conoció sobre los servicios de estos establecimientos?

Hojas volantes _____ Otros (Cuales): _____
 Amigos _____
 Internet _____

14. ¿Cuál es la probabilidad de asistir a un complejo deportivo de playa (canchas de arena para la práctica de fútbol y vóleibol playero) en el Distrito Metropolitano de Quito?

Muy probable _____ Probable _____ Nada probable _____

15. ¿Cuál es el precio que usted estaría dispuesto a pagar por el alquiler de una cancha, por una hora de juego al asistir al complejo deportivo de playa?

| FÚTBOL | | | VOLEIBOL | | |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 50-60 dólares | 60-70 dólares | 70-80 dólares | 30-40 dólares | 40-50 dólares | 50-60 dólares |
| ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |

16. ¿Le gustaría que el Complejo deportivo de playa realice torneos?

| | | |
|--------------------------------------|----------------------------|---|
| Definitivamente me gustaría ----- | Me es Indiferente ----- | Definitivamente No me gustaría ----- |
|--------------------------------------|----------------------------|---|

17. ¿Considera un factor interesante que el Complejo Deportivo de Playa sea amigable con el medio ambiente, utilizando energía renovable (energía solar) para el calentamiento del agua (duchas)?

Muy interesante _____ Poco interesante _____ Nada interesante _____

18. ¿Donde preferiría que se ubique el complejo deportivo de playa?

Norte de Quito _____ Cumbayá _____ Tumbaco _____
 Otros (Cua).....

19. ¿A través de que medio publicitario le gustaría que se promocione el complejo deportivo de playa?

Internet _____ TV _____ Radio _____ Prensa _____ Otros (Cuales).....

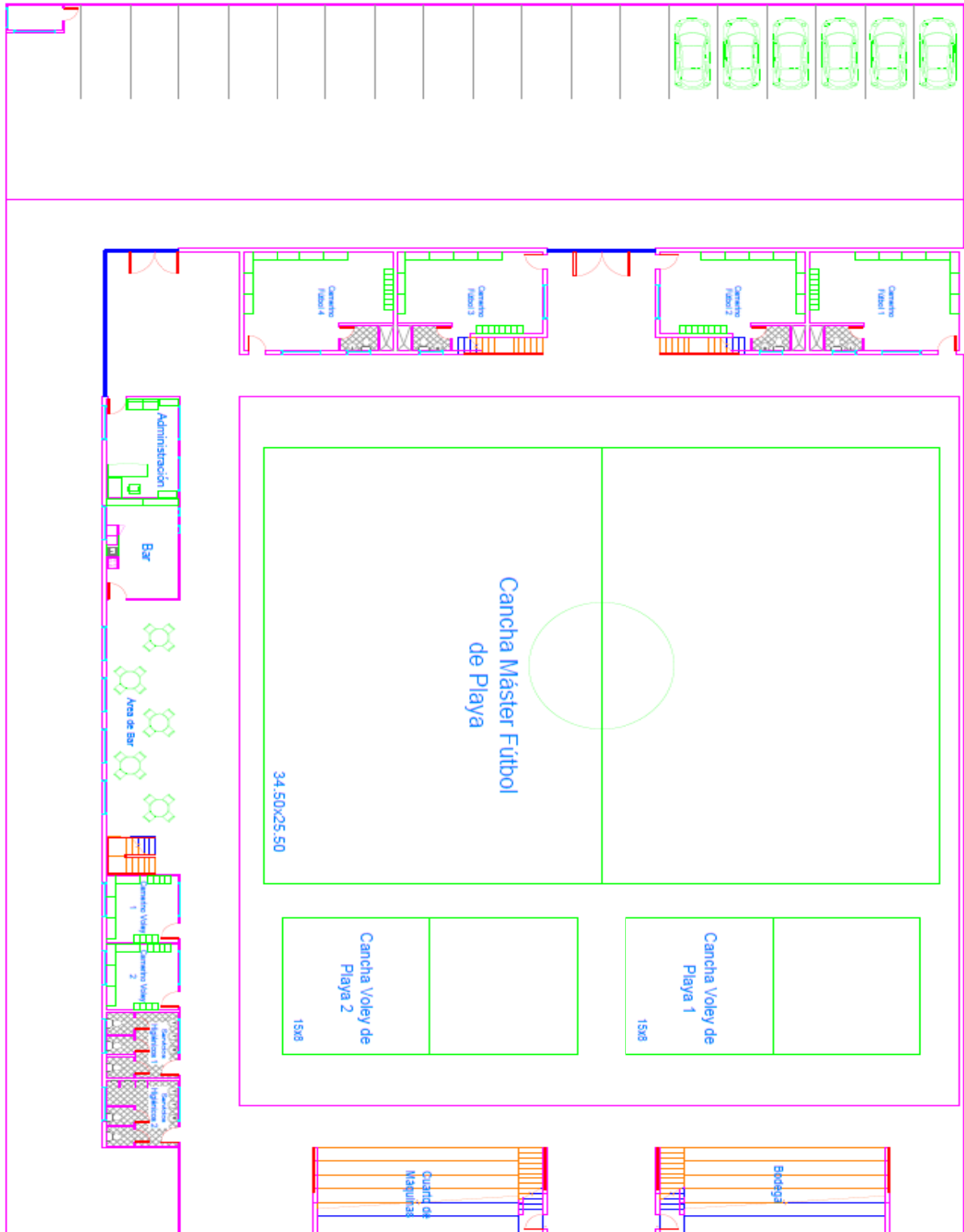
¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 8. Estimación de cuota de mercado y ventas

| FÚTBOL | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo |
|---|------------|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|
| 10:00 A 11:00 | | 1 | 1 | 1 | | | |
| 11:00 A 12:00 | | 1 | 1 | 1 | | | |
| 12:00 A 13:00 | | | | | | | |
| 16:00 A 17:00 | | 1 | | 1 | | 1 | 1 |
| 17:00 A 18:00 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 18:00 A 19:00 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 19:00 A 20:00 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 20:00 A 21:00 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | |
| 21:00 A 22:00 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | |
| 22:00 A 23:00 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | |
| 23:00 A 24:00 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | |
| Num. Partidos | 7 | 10 | 9 | 10 | 6 | 4 | 4 |
| TOTAL Num. Partidos semanal | 50 | | | | | | |
| Núm. Deportistas semanal | 500 | | | | | | |
| VOLEIBOL | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo |
| 10:00 A 11:00 | | 1 | 1 | 1 | | | |
| 11:00 A 12:00 | | | | | 1 | | |
| 12:00 A 13:00 | | | | | | | |
| 16:00 A 17:00 | | | | | | 1 | 1 |
| 17:00 A 18:00 | | | | | | 1 | 1 |
| 18:00 A 19:00 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 19:00 A 20:00 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | |
| 20:00 A 21:00 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | |
| 21:00 A 22:00 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | |
| 22:00 A 23:00 | | 1 | 1 | 1 | 1 | | |
| 23:00 A 24:00 | | | | | | | |
| Num. Partidos | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 3 |
| TOTAL Num. Partidos de 2 canchas semanal | 68 | | | | | | |
| Núm. Deportistas semanal | 408 | | | | | | |

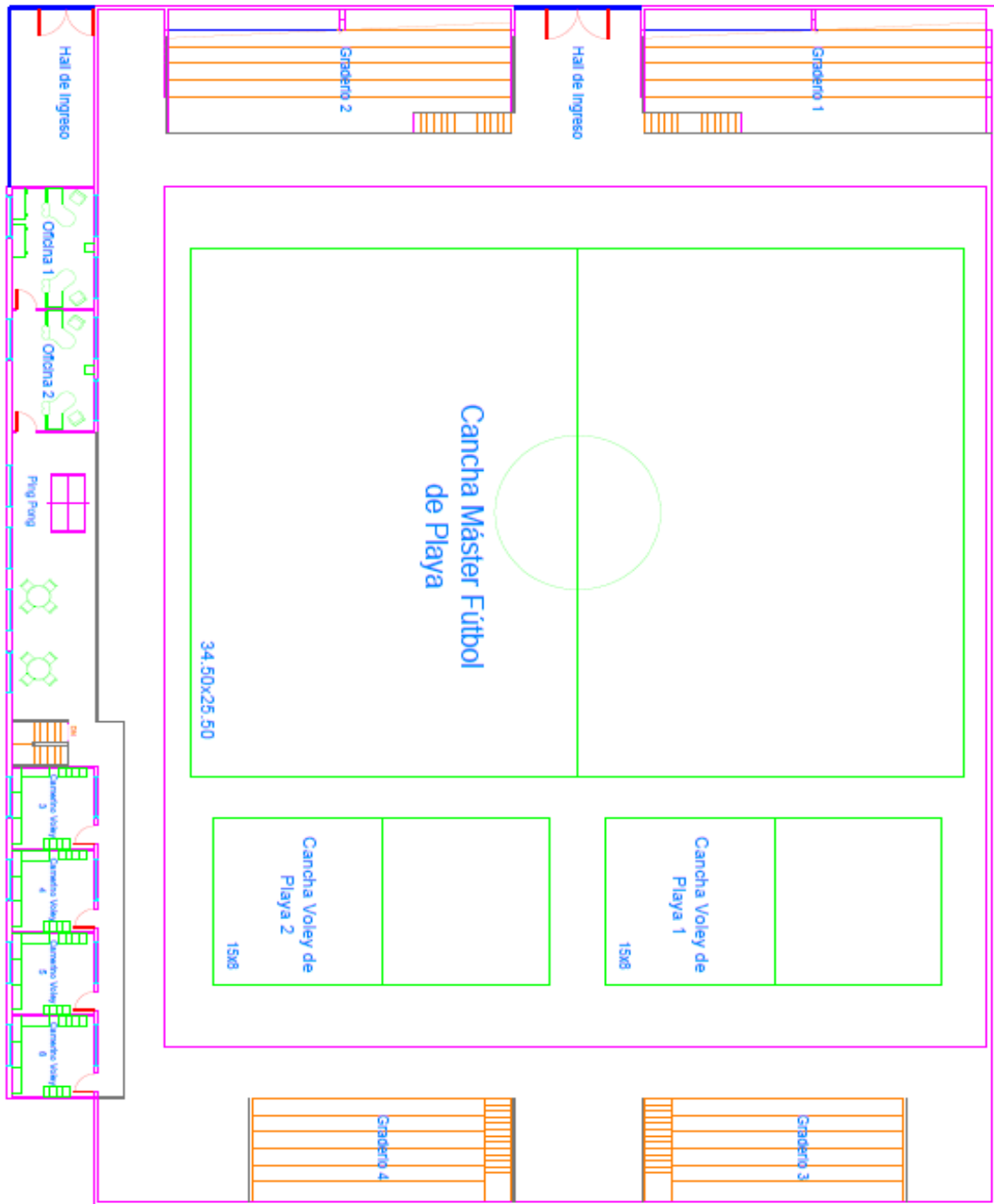
| Cancha Fútbol | | Cancha Voleibol | |
|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Partidos | Dólares | Partidos | Dólares |
| 3 | \$ 115 | 6 | \$ 219 |
| 3 | \$ 115 | 2 | \$ 73 |
| 0 | \$ - | 0 | \$ - |
| 4 | \$ 192 | 4 | \$ 162 |
| 7 | \$ 336 | 4 | \$ 162 |
| 7 | \$ 560 | 14 | \$ 630 |
| 7 | \$ 560 | 10 | \$ 450 |
| 5 | \$ 400 | 10 | \$ 450 |
| 5 | \$ 400 | 10 | \$ 450 |
| 5 | \$ 400 | 8 | \$ 360 |
| 4 | \$ 320 | | |
| Semanal | \$ 3.398 | Semanal | \$ 2.956 |

ANEXO 9. Instalaciones-Planta Baja



PROYECTO ARQUITECTÓNICO
CANCHA DE ARENA
PLANTA BAJA
ESC: 1 _____ 200

ANEXO 10. Instalaciones-Planta Alta



PROYECTO ARQUITECTÓNICO
CANCHA DE ARENA
PLANTA ALTA

ESC: 1 _____ 200

ANEXO 11. Tabla de Áreas

| ÁREA DEPORTIVA | m2 | Total m2 |
|--------------------------|---------------------|-----------------|
| Cancha de Fútbol | 879,75 | 879,75 |
| Canchas de Voleibol | 120 | 120 |
| ÁREA DE SERVICIOS | m2 | Total m2 |
| Camerinos Fútbol | 44,22 | 176,88 |
| Camerinos Voleibol | 14,4 | 86,4 |
| Administración | 21,5 | 21,5 |
| Snack-bar | 21,5 | 21,5 |
| Baños | 47,9 | 47,9 |
| Parqueaderos | 562,35 | 562,35 |
| ÁREA SOCIAL | m2 | Total m2 |
| Graderíos | 300,4 | 300,4 |
| Ping-Pong | 61 | 61 |
| Comedor | 61 | 61 |
| TOTAL | | 2458,68 |
| AFORO | 330 personas | |

ANEXO 12. Resumen de Inversiones

Terreno

| TERRENO | | | | |
|-------------|------------------|----------|----------|-------------------|
| Descripción | Unidad de medida | Cantidad | Valor | |
| | | | Unitario | Total |
| Terreno | m2 | 2649 | \$ 100 | \$ 264.900 |
| | | | TOTAL | <u>\$ 264.900</u> |

Edificación

| EDIFICACIÓN | | | | |
|--------------------------|------------------|----------|------------|-------------------|
| Descripción | Unidad de medida | Cantidad | Valor | |
| | | | Unitario | Total |
| Estructura | | | \$ 135.000 | \$ 135.000 |
| Flete arena | | 13 | \$ 300 | \$ 3.900 |
| Cancha de arena Fútbol | | | | |
| Excavacion | | 1 | \$ 1.400 | \$ 1.400 |
| Nivelacion | | 1 | \$ 1.500 | \$ 1.500 |
| Relleno | | 1 | \$ 10.116 | \$ 10.116 |
| Cancha de arena Voleibol | | | | |
| Excavacion | | 2 | \$ 700 | \$ 1.400 |
| Nivelacion | | 2 | \$ 750 | \$ 1.500 |
| Relleno | | 2 | \$ 3.456 | \$ 6.912 |
| | | | TOTAL | <u>\$ 161.728</u> |

Maquinaria y Equipo

| MAQUINARIA Y EQUIPO | | | | |
|-------------------------------------|------------------|----------|----------|-----------|
| Descripción | Unidad de medida | Cantidad | Valor | |
| | | | Unitario | Total |
| Lavatorios | unidades | 14 | \$ 81 | \$ 1.134 |
| Duchas | unidades | 14 | \$ 90 | \$ 1.260 |
| Urinaros | unidades | 7 | \$ 75 | \$ 525 |
| Inodoros | unidades | 10 | \$ 96 | \$ 960 |
| calentadores solares para agua 300L | unidades | 2 | \$ 980 | \$ 1.960 |
| Casilleros Metalicos/21 cancelos | unidades | 2 | \$ 1.000 | \$ 2.000 |
| Caja registradora | unidades | 1 | \$ 450 | \$ 450 |
| Iluminación | | | | \$ 1.790 |
| Reflector LED | unidades | 4 | \$ 150 | \$ 600 |
| Reflector LVD | unidades | 4 | \$ 100 | \$ 400 |
| T8 LED | unidades | 12 | \$ 50 | \$ 600 |
| LED SP50 | unidades | 10 | \$ 19 | \$ 190 |
| Calentadores electricos | unidades | 8 | \$ 40 | \$ 320 |
| Marcador electrónico | | | | \$ 1.841 |
| Voleibol | unidades | 2 | \$ 513 | \$ 1.027 |
| Fútbol | unidades | 1 | \$ 814 | \$ 814 |
| Controles Inalambricos | unidades | 1 | \$ 185 | \$ 185 |
| Equipos de Sonido | unidades | 1 | \$ 2.500 | \$ 2.500 |
| Equipo deportivo general | unidades | 1 | \$ 1.725 | \$ 1.725 |
| Letrero | unidades | 1 | \$ 800 | \$ 800 |
| | | | TOTAL | \$ 21.079 |

Equipos de Oficina

| EQUIPOS DE OFICINA | | | | |
|--------------------|------------------|----------|----------|--------|
| Descripción | Unidad de medida | Cantidad | Valor | |
| | | | Unitario | Total |
| Telefono fijo | unidades | 4 | \$ 30 | \$ 120 |
| | | | TOTAL | \$ 120 |

Equipos de Computación

| EQUIPOS DE COMPUTACIÓN | | | | |
|------------------------|------------------|----------|----------|----------|
| Descripción | Unidad de medida | Cantidad | Valor | |
| | | | Unitario | Total |
| Computadoras | unidades | 4 | \$ 700 | \$ 2.800 |
| Impresoras | unidades | 2 | \$ 200 | \$ 400 |
| Datafast | unidades | 1 | \$ 450 | \$ 450 |
| | | | TOTAL | \$ 3.650 |

Muebles y Enceres

| MUEBLES Y ENCERES | | | | |
|--------------------------|-------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Descripción | Unidad de medida | Cantidad | Valor | |
| | | | Unitario | Total |
| Escritorios | unidades | 4 | \$ 280 | \$ 1.120 |
| Sillas | unidades | 4 | \$ 25 | \$ 100 |
| Muebles/Equipo Snack Bar | unidades | 1 | \$ 1.200 | \$ 1.200 |
| | | | TOTAL | \$ 2.420 |

Activos Intangibles

| INVERSIÓN ACTIVOS INTANGIBLES | | |
|--------------------------------------|--------------------|--------------|
| DESCRIPCIÓN | VALOR TOTAL | |
| Gastos de constitucion | \$ | 1.990 |
| Patentes y Permisos | \$ | 1.600 |
| Página Web | | |
| Diseño pagina web corporativa | \$ | 360 |
| Certificado SSL (sitio seguro) | \$ | 125 |
| WEB Hosting Profesional | \$ | 85 |
| TOTAL | \$ | 4.160 |

Capital de Trabajo

| CAPITAL DE TRABAJO | | |
|---|----------------------|---------------|
| DESCRIPCIÓN | VALOR MENSUAL | |
| Sueldos y Salarios | \$ | 4.472 |
| Gasto Publicidad | \$ | 9.512 |
| Gasto General | \$ | 6.041 |
| TOTAL | \$ | 20.025 |
| # de meses | \$ | 3 |
| CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO | \$ | 60.075 |

ANEXO 13. Proyección de Ventas

Escenario Normal

| Ventas Proyectadas Escenario Normal | | | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Año 4 | | Año 5 | |
|-------------------------------------|--------|--------|-------------------------|------------|-------------------------|------------|-------------------------|------------|-------------------------|------------|-------------------------|------------|
| Cant. | Tarifa | Precio | No. de Horas alquiladas | VALOR | No. de Horas alquiladas | VALOR | No. de Horas alquiladas | VALOR | No. de Horas alquiladas | VALOR | No. de Horas alquiladas | VALOR |
| 1 | A | \$ 51 | 288 | \$ 14.746 | 302 | \$ 15.483 | 318 | \$ 16.257 | 333 | \$ 17.070 | 350 | \$ 17.923 |
| | B | \$ 64 | 528 | \$ 33.792 | 554 | \$ 35.482 | 582 | \$ 37.256 | 611 | \$ 39.118 | 642 | \$ 41.074 |
| | C | \$ 80 | 1584 | \$ 126.720 | 1663 | \$ 133.056 | 1746 | \$ 139.709 | 1834 | \$ 146.694 | 1925 | \$ 154.029 |
| 2 | A | \$ 36 | 384 | \$ 13.997 | 403 | \$ 14.697 | 423 | \$ 15.431 | 445 | \$ 16.203 | 467 | \$ 17.013 |
| | B | \$ 41 | 384 | \$ 15.552 | 403 | \$ 16.330 | 423 | \$ 17.146 | 445 | \$ 18.003 | 467 | \$ 18.904 |
| | C | \$ 45 | 2496 | \$ 112.320 | 2621 | \$ 117.936 | 2752 | \$ 123.833 | 2889 | \$ 130.024 | 3034 | \$ 136.526 |
| TOTAL | | | 5664 | \$ 317.126 | 5947,2 | \$ 332.983 | 6245 | \$ 349.632 | 6557 | \$ 367.113 | 6885 | \$ 385.469 |

| Ventas Proyectadas Escenario Normal | | | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Año 4 | | Año 5 | |
|-------------------------------------|-------------|------------------|-----------------------|-----------|-----------------------|-----------|-----------------------|-----------|-----------------------|-----------|-----------------------|-----------|
| Equipos | Inscripcion | Valor por Torneo | No. de Torneos al Año | VALOR | No. de Torneos al Año | VALOR | No. de Torneos al Año | VALOR | No. de Torneos al Año | VALOR | No. de Torneos al Año | VALOR |
| 12 | \$ 450,00 | \$ 5.400,00 | 2 | 10.800,00 | 2 | 10.800,00 | 2 | 10.800,00 | 2 | 10.800,00 | 2 | 10.800,00 |
| 12 | \$ 250,00 | \$ 3.000,00 | 2 | 6.000,00 | 2 | 6.000,00 | 2 | 6.000,00 | 2 | 6.000,00 | 2 | 6.000,00 |
| TOTAL | | | | 16.800,00 | | 16.800,00 | | 16.800,00 | | 16.800,00 | | 16.800,00 |

| Ventas Proyectadas Escenario Normal | | | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Año 4 | | Año 5 | |
|-------------------------------------|-----------|----------------------------|---------------|----------------------------|---------------|----------------------------|---------------|----------------------------|--------------|----------------------------|--------------|--|
| Producto | Precio | No. De Espacios Alquilados | VALOR | No. De Espacios Alquilados | VALOR | No. De Espacios Alquilados | VALOR | No. De Espacios Alquilados | VALOR | No. De Espacios Alquilados | VALOR | |
| Espacios Publicitarios | | | | | | | | | | | | |
| Parqueadero | \$ 45,00 | 8 | \$ 4.320,00 | 10 | 5.400,00 | 12 | \$ 6.480,00 | 14 | \$ 7.560,00 | 16 | \$ 8.640,00 | |
| Cancha de Fútbol largo | \$ 250,00 | 22 | \$ 66.000,00 | 24 | 72.000,00 | 26 | \$ 78.000,00 | 28 | \$ 84.000,00 | 30 | \$ 90.000,00 | |
| Cancha de Fútbol ancho | \$ 300,00 | 6 | \$ 21.600,00 | 8 | 28.800,00 | 10 | \$ 36.000,00 | 12 | \$ 43.200,00 | 14 | \$ 50.400,00 | |
| Camerinos de Fútbol | \$ 90,00 | 6 | \$ 6.480,00 | 7 | 7.560,00 | 8 | \$ 8.640,00 | 9 | \$ 9.720,00 | 10 | \$ 10.800,00 | |
| Camerinos de Voleibol | \$ 90,00 | 6 | \$ 6.480,00 | 7 | 7.560,00 | 8 | \$ 8.640,00 | 9 | \$ 9.720,00 | 10 | \$ 10.800,00 | |
| Graderíos | \$ 300,00 | 10 | \$ 36.000,00 | 12 | 43.200,00 | 14 | \$ 50.400,00 | 16 | \$ 57.600,00 | 18 | \$ 64.800,00 | |
| Arcos de Fútbol | \$ 200,00 | 2 | \$ 200,00 | 2 | 200,00 | 2 | \$ 200,00 | 2 | \$ 200,00 | 2 | \$ 200,00 | |
| Área de redes voleibol | \$ 200,00 | 2 | \$ 1.000,00 | 2 | 1.000,00 | 2 | \$ 1.000,00 | 2 | \$ 1.000,00 | 2 | \$ 1.000,00 | |
| Área de bar | \$ 750,00 | 2 | \$ 1.500,00 | 2 | 1.500,00 | 2 | \$ 1.500,00 | 2 | \$ 1.500,00 | 2 | \$ 1.500,00 | |
| TOTAL | | | \$ 143.580,00 | \$ 167.220,00 | \$ 190.860,00 | \$ 214.500,00 | \$ 238.140,00 | | | | | |

| Ventas Proyectadas Escenario Normal | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Producto | Valor | Valor | Valor | Valor | Valor |
| SNACK BAR | \$ 43.243,20 | \$ 45.405,36 | \$ 47.675,63 | \$ 50.059,41 | \$ 52.562,38 |
| TOTAL | \$ 43.243,20 | \$ 45.405,36 | \$ 47.675,63 | \$ 50.059,41 | \$ 52.562,38 |

Escenario Optimista

| Ventas Proyectadas Escenario Optimista | | | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Año 4 | | Año 5 | |
|--|--------|--------|-------------------------|------------|-------------------------|------------|-------------------------|------------|-------------------------|------------|-------------------------|------------|
| Cant. | Tarifa | Precio | No. de Horas alquiladas | VALOR | No. de Horas alquiladas | VALOR | No. de Horas alquiladas | VALOR | No. de Horas alquiladas | VALOR | No. de Horas alquiladas | VALOR |
| 1 | A | \$ 51 | 302 | \$ 15.483 | 318 | \$ 16.257 | 333 | \$ 17.070 | 350 | \$ 17.923 | 368 | \$ 18.820 |
| | B | \$ 64 | 554 | \$ 35.482 | 582 | \$ 37.256 | 611 | \$ 39.118 | 642 | \$ 41.074 | 674 | \$ 43.128 |
| | C | \$ 80 | 1663 | \$ 133.056 | 1746 | \$ 139.709 | 1834 | \$ 146.694 | 1925 | \$ 154.029 | 2022 | \$ 161.730 |
| 2 | A | \$ 36 | 403 | \$ 14.697 | 423 | \$ 15.431 | 445 | \$ 16.203 | 467 | \$ 17.013 | 490 | \$ 17.864 |
| | B | \$ 41 | 403 | \$ 16.330 | 423 | \$ 17.146 | 445 | \$ 18.003 | 467 | \$ 18.904 | 490 | \$ 19.849 |
| | C | \$ 45 | 2621 | \$ 117.936 | 2752 | \$ 123.833 | 2889 | \$ 130.024 | 3034 | \$ 136.526 | 3186 | \$ 143.352 |
| | | | \$ 332.983 | | \$ 349.632 | | \$ 367.113 | | \$ 385.469 | | \$ 404.743 | |

| Ventas Proyectadas Escenario Optimista | | | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Año 4 | | Año 5 | |
|--|-------------|------------------|-----------------------|-----------|-----------------------|-----------|-----------------------|-----------|-----------------------|-----------|-----------------------|-----------|
| Equipos | Inscripcion | Valor por Torneo | No. de Torneos al Año | VALOR | No. de Torneos al Año | VALOR | No. de Torneos al Año | VALOR | No. de Torneos al Año | VALOR | No. de Torneos al Año | VALOR |
| 12 | \$ 450,00 | \$ 5.400,00 | 4 | 21.600,00 | 4 | 21.600,00 | 4 | 21.600,00 | 4 | 21.600,00 | 4 | 21.600,00 |
| 12 | \$ 250,00 | \$ 3.000,00 | 4 | 12.000,00 | 4 | 12.000,00 | 4 | 12.000,00 | 4 | 12.000,00 | 4 | 12.000,00 |
| TOTAL | | | 33.600,00 | | 33.600,00 | | 33.600,00 | | 33.600,00 | | 33.600,00 | |

| Ventas Proyectadas Escenario Optimista | | | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Año 4 | | Año 5 | |
|--|-----------|----------------------------|---------------|----------------------------|---------------|----------------------------|---------------|----------------------------|--------------|----------------------------|--------------|--|
| Producto | Precio | No. De Espacios Alquilados | VALOR | No. De Espacios Alquilados | VALOR | No. De Espacios Alquilados | VALOR | No. De Espacios Alquilados | VALOR | No. De Espacios Alquilados | VALOR | |
| Espacios Publicitarios | | | | | | | | | | | | |
| Parqueadero | \$ 45,00 | 10 | \$ 5.400,00 | 12 | 6.480,00 | 14 | \$ 7.560,00 | 16 | \$ 8.640,00 | 18 | \$ 9.720,00 | |
| Cancha de Fútbol largo | \$ 250,00 | 24 | \$ 72.000,00 | 26 | 78.000,00 | 28 | \$ 84.000,00 | 30 | \$ 90.000,00 | 32 | \$ 96.000,00 | |
| Cancha de Fútbol ancho | \$ 300,00 | 8 | \$ 28.800,00 | 10 | 36.000,00 | 12 | \$ 43.200,00 | 14 | \$ 50.400,00 | 16 | \$ 57.600,00 | |
| Camerinos de Fútbol | \$ 90,00 | 8 | \$ 8.640,00 | 9 | 9.720,00 | 10 | \$ 10.800,00 | 11 | \$ 11.880,00 | 12 | \$ 12.960,00 | |
| Camerinos de Voleibol | \$ 90,00 | 8 | \$ 8.640,00 | 9 | 9.720,00 | 10 | \$ 10.800,00 | 11 | \$ 11.880,00 | 12 | \$ 12.960,00 | |
| Graderíos | \$ 300,00 | 12 | \$ 43.200,00 | 14 | 50.400,00 | 16 | \$ 57.600,00 | 18 | \$ 64.800,00 | 20 | \$ 72.000,00 | |
| Arcos de Fútbol | \$ 200,00 | 2 | \$ 200,00 | 2 | 200,00 | 2 | \$ 200,00 | 2 | \$ 200,00 | 2 | \$ 200,00 | |
| Área de redes voleibol | \$ 200,00 | 2 | \$ 1.000,00 | 2 | 1.000,00 | 2 | \$ 1.000,00 | 2 | \$ 1.000,00 | 2 | \$ 1.000,00 | |
| Área de bar | \$ 750,00 | 4 | \$ 3.000,00 | 4 | 3.000,00 | 4 | \$ 3.000,00 | 4 | \$ 3.000,00 | 4 | \$ 3.000,00 | |
| TOTAL | | | \$ 170.880,00 | \$ 194.520,00 | \$ 218.160,00 | \$ 241.800,00 | \$ 265.440,00 | | | | | |

| Ventas Proyectadas Escenario Optimista | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Producto | Valor | Valor | Valor | Valor | Valor |
| SNACK BAR | \$ 47.567,52 | \$ 49.945,90 | \$ 52.443,19 | \$ 55.065,35 | \$ 57.818,62 |
| TOTAL | \$ 47.567,52 | \$ 49.945,90 | \$ 52.443,19 | \$ 55.065,35 | \$ 57.818,62 |

Escenario Pesimista

| Ventas Proyectadas Escenario Pesimista | | | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Año 4 | | Año 5 | |
|--|--------|--------|-------------------------|------------|-------------------------|------------|-------------------------|------------|-------------------------|------------|-------------------------|------------|
| Cant. | Tarifa | Precio | No. de Horas alquiladas | VALOR | No. de Horas alquiladas | VALOR | No. de Horas alquiladas | VALOR | No. de Horas alquiladas | VALOR | No. de Horas alquiladas | VALOR |
| 1 | A | \$ 51 | 274 | \$ 14.008 | 287 | \$ 14.709 | 302 | \$ 15.444 | 317 | \$ 16.216 | 333 | \$ 17.027 |
| | B | \$ 64 | 502 | \$ 32.102 | 527 | \$ 33.708 | 553 | \$ 35.393 | 581 | \$ 37.163 | 610 | \$ 39.021 |
| | C | \$ 80 | 1505 | \$ 120.384 | 1580 | \$ 126.403 | 1659 | \$ 132.723 | 1742 | \$ 139.360 | 1829 | \$ 146.328 |
| 2 | A | \$ 36 | 365 | \$ 13.297 | 383 | \$ 13.962 | 402 | \$ 14.660 | 422 | \$ 15.393 | 443 | \$ 16.163 |
| | B | \$ 41 | 365 | \$ 14.774 | 383 | \$ 15.513 | 402 | \$ 16.289 | 422 | \$ 17.103 | 443 | \$ 17.958 |
| | C | \$ 45 | 2371 | \$ 106.704 | 2490 | \$ 112.039 | 2614 | \$ 117.641 | 2745 | \$ 123.523 | 2882 | \$ 129.699 |
| | | | | \$ 301.270 | | \$ 316.334 | | \$ 332.150 | | \$ 348.758 | | \$ 366.196 |

| Ventas Proyectadas Escenario Pesimista | | | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Año 4 | | Año 5 | |
|--|-------------|------------------|-----------------------|----------|-----------------------|----------|-----------------------|----------|-----------------------|----------|-----------------------|----------|
| Equipos | Inscripcion | Valor por Torneo | No. de Torneos al Año | VALOR | No. de Torneos al Año | VALOR | No. de Torneos al Año | VALOR | No. de Torneos al Año | VALOR | No. de Torneos al Año | VALOR |
| 12 | \$ 450,00 | \$ 5.400,00 | 1 | 5.400,00 | 1 | 5.400,00 | 1 | 5.400,00 | 1 | 5.400,00 | 1 | 5.400,00 |
| 12 | \$ 250,00 | \$ 3.000,00 | 1 | 3.000,00 | 1 | 3.000,00 | 1 | 3.000,00 | 1 | 3.000,00 | 1 | 3.000,00 |
| TOTAL | | | | 8.400,00 | | 8.400,00 | | 8.400,00 | | 8.400,00 | | 8.400,00 |

| Ventas Proyectadas Escenario Pesimista | | | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Año 4 | | Año 5 | |
|--|-----------|----------------------------|---------------|----------------------------|---------------|----------------------------|---------------|----------------------------|--------------|----------------------------|--------------|--|
| Producto | Precio | No. De Espacios Alquilados | VALOR | No. De Espacios Alquilados | VALOR | No. De Espacios Alquilados | VALOR | No. De Espacios Alquilados | VALOR | No. De Espacios Alquilados | VALOR | |
| Espacios Publicitarios | | | | | | | | | | | | |
| Parqueadero | \$ 45,00 | 6 | \$ 3.240,00 | 8 | 4.320,00 | 10 | \$ 5.400,00 | 12 | \$ 6.480,00 | 14 | \$ 7.560,00 | |
| Cancha de Fútbol largo | \$ 250,00 | 20 | \$ 60.000,00 | 22 | 66.000,00 | 24 | \$ 72.000,00 | 26 | \$ 78.000,00 | 28 | \$ 84.000,00 | |
| Cancha de Fútbol ancho | \$ 300,00 | 4 | \$ 14.400,00 | 6 | 21.600,00 | 8 | \$ 28.800,00 | 10 | \$ 36.000,00 | 12 | \$ 43.200,00 | |
| Camerinos de Fútbol | \$ 90,00 | 4 | \$ 4.320,00 | 5 | 5.400,00 | 6 | \$ 6.480,00 | 7 | \$ 7.560,00 | 8 | \$ 8.640,00 | |
| Camerinos de Voleibol | \$ 90,00 | 4 | \$ 4.320,00 | 5 | 5.400,00 | 6 | \$ 6.480,00 | 7 | \$ 7.560,00 | 8 | \$ 8.640,00 | |
| Graderíos | \$ 300,00 | 8 | \$ 28.800,00 | 10 | 36.000,00 | 12 | \$ 43.200,00 | 14 | \$ 50.400,00 | 16 | \$ 57.600,00 | |
| Arcos de Fútbol | \$ 200,00 | 0 | \$ - | 0 | - | 0 | \$ - | 0 | \$ - | 0 | \$ - | |
| Área de redes voleibol | \$ 200,00 | 0 | \$ - | 0 | - | 0 | \$ - | 0 | \$ - | 0 | \$ - | |
| Área de bar | \$ 750,00 | 0 | \$ - | 0 | - | 0 | \$ - | 0 | \$ - | 0 | \$ - | |
| TOTAL | | | \$ 115.080,00 | \$ 138.720,00 | \$ 162.360,00 | \$ 186.000,00 | \$ 209.640,00 | | | | | |

| Ventas Proyectadas Escenario Pesimista | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Producto | Valor | Valor | Valor | Valor | Valor |
| SNACK BAR | \$ 38.918,88 | \$ 40.864,82 | \$ 42.908,07 | \$ 45.053,47 | \$ 47.306,14 |
| TOTAL | \$ 38.918,88 | \$ 40.864,82 | \$ 42.908,07 | \$ 45.053,47 | \$ 47.306,14 |

ANEXO 14. Costos y Gastos

Gastos Administrativos y Costo de Ventas

| GASTOS ADMINISTRATIVOS | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| SUELDOS Y SALARIOS | \$ 65.919,42 | \$ 71.384,10 | \$ 72.740,42 | \$ 74.123,87 | \$ 75.534,99 |
| SERVICIOS BASICOS | \$ 78.285,90 | \$ 82.435,06 | \$ 86.804,11 | \$ 91.404,73 | \$ 96.249,18 |
| UTILES DE OFICINA | \$ 1.680,00 | \$ 1.769,04 | \$ 1.862,80 | \$ 1.961,53 | \$ 2.065,49 |
| PAGINA WEB | \$ 2.520,00 | \$ 2.653,56 | \$ 2.794,20 | \$ 2.942,29 | \$ 3.098,23 |
| ASEO Y MANTENIMIENTO | \$ 7.413,00 | \$ 7.805,89 | \$ 8.219,60 | \$ 8.655,24 | \$ 9.113,97 |
| IMPLEMENTOS DEPORTIVOS | \$ 665,52 | \$ 700,79 | \$ 737,93 | \$ 777,05 | \$ 818,23 |
| CONSULTORIA Y ASESORAMIENTO LEGAL | \$ 1.000,00 | \$ 1.000,00 | \$ 1.000,00 | \$ 1.000,00 | \$ 1.000,00 |
| TORNEOS | \$ 6.240,00 | \$ 6.570,72 | \$ 6.918,97 | \$ 7.285,67 | \$ 7.671,81 |
| PRODUCTOS SNACK BAR | \$ 21.621,60 | \$ 22.767,54 | \$ 23.974,22 | \$ 25.244,86 | \$ 26.582,84 |
| DATAFAST | \$ 665,28 | \$ 700,54 | \$ 737,67 | \$ 776,76 | \$ 817,93 |
| TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS | \$ 186.010,73 | \$ 197.787,24 | \$ 205.789,93 | \$ 214.172,00 | \$ 222.952,67 |

| COSTO DE VENTAS | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| PUBLICIDAD | \$ 84.744,00 | \$ 89.235,43 | \$ 93.964,91 | \$ 98.945,05 | \$ 104.189,14 |
| TOTAL COSTO DE VENTAS | \$ 84.744,00 | \$ 89.235,43 | \$ 93.964,91 | \$ 98.945,05 | \$ 104.189,14 |

Sueldos y Salarios

| DESCRIPCIÓN | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Administrador General | | | | | | |
| ROL DE PAGOS | No. De Colaboradores | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | SBU Mensual | \$ 800 | \$ 816 | \$ 832 | \$ 849 | \$ 866 |
| | Ingreso Anual | \$ 9.600 | \$ 9.792 | \$ 9.988 | \$ 10.188 | \$ 10.391 |
| | Aporte Individual IESS | \$ 898 | \$ 916 | \$ 934 | \$ 953 | \$ 972 |
| | Total Ingreso | \$ 8.702 | \$ 8.876 | \$ 9.054 | \$ 9.235 | \$ 9.420 |
| ROL DE PROVISIONES | Décimo Tercer Sueldo | \$ 800 | \$ 816 | \$ 832 | \$ 849 | \$ 866 |
| | Décimo Cuarto Sueldo | \$ 318 | \$ 318 | \$ 318 | \$ 318 | \$ 318 |
| | Fondo de Reserva | \$ - | \$ 740 | \$ 754 | \$ 770 | \$ 785 |
| | Vacaciones | \$ 363 | \$ 370 | \$ 377 | \$ 385 | \$ 392 |
| | Aporte Patronal | \$ 1.070 | \$ 1.092 | \$ 1.114 | \$ 1.136 | \$ 1.159 |
| | Total Provisiones | \$ 2.551 | \$ 3.335 | \$ 3.396 | \$ 3.457 | \$ 3.520 |
| REMUNERACION REAL ANUAL | | \$ 11.253 | \$ 12.212 | \$ 12.450 | \$ 12.692 | \$ 12.940 |
| Coordinador Administrativo Contable | | | | | | |
| ROL DE PAGOS | No. De Colaboradores | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | SBU Mensual | \$ 500,00 | \$ 510,00 | \$ 520,20 | \$ 530,60 | \$ 541,22 |
| | Ingreso Anual | \$ 6.000,00 | \$ 6.120,00 | \$ 6.242,40 | \$ 6.367,25 | \$ 6.494,59 |
| | Aporte Individual IESS | 561 | \$ 572,22 | \$ 583,66 | \$ 595,34 | \$ 607,24 |
| | Total Ingreso | 5.439,00 | \$ 5.547,78 | \$ 5.658,74 | \$ 5.771,91 | \$ 5.887,35 |
| ROL DE PROVISIONES | Décimo Tercer Sueldo | 500 | \$ 510,00 | \$ 520,20 | \$ 530,60 | \$ 541,22 |
| | Décimo Cuarto Sueldo | 318 | \$ 318,00 | \$ 318,00 | \$ 318,00 | \$ 318,00 |
| | Fondo de Reserva | | \$ 462,32 | \$ 471,56 | \$ 480,99 | \$ 490,61 |
| | Vacaciones | 226,625 | \$ 231,16 | \$ 235,78 | \$ 240,50 | \$ 245,31 |
| | Aporte Patronal | 669,00 | \$ 682,38 | \$ 696,03 | \$ 709,95 | \$ 724,15 |
| | Total Provisiones | 1.713,63 | \$ 2.203,85 | \$ 2.241,57 | \$ 2.280,04 | \$ 2.319,28 |
| REMUNERACION REAL ANUAL | | \$ 7.152,63 | \$ 7.751,63 | \$ 7.900,31 | \$ 8.051,95 | \$ 8.206,63 |

| Servicio al Cliente | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ROL DE PAGOS | No. De Colaboradores | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | SBU Mensual | \$ 350,00 | \$ 357,00 | \$ 364,14 | \$ 371,42 | \$ 378,85 |
| | Ingreso Anual | \$ 8.400,00 | \$ 8.568,00 | \$ 8.739,36 | \$ 8.914,15 | \$ 9.092,43 |
| | Aporte Individual IESS | \$ 785,40 | \$ 801,11 | \$ 817,13 | \$ 833,47 | \$ 850,14 |
| | Total Ingreso | \$ 7.614,60 | \$ 7.766,89 | \$ 7.922,23 | \$ 8.080,67 | \$ 8.242,29 |
| ROL DE PROVISIONES | Décimo Tercer Sueldo | \$ 700,00 | \$ 714,00 | \$ 728,28 | \$ 742,85 | \$ 757,70 |
| | Décimo Cuarto Sueldo | \$ 636,00 | \$ 636,00 | \$ 636,00 | \$ 636,00 | \$ 636,00 |
| | Fondo de Reserva | | \$ 647,24 | \$ 660,19 | \$ 673,39 | \$ 686,86 |
| | Vacaciones | \$ 317,28 | \$ 323,62 | \$ 330,09 | \$ 336,69 | \$ 343,43 |
| | Aporte Patronal | \$ 936,60 | \$ 955,33 | \$ 974,44 | \$ 993,93 | \$ 1.013,81 |
| Total Provisiones | \$ 2.589,88 | \$ 3.276,19 | \$ 3.329,00 | \$ 3.382,86 | \$ 3.437,79 | |
| REMUNERACION REAL ANUAL | | \$ 10.204,48 | \$ 11.043,09 | \$ 11.251,23 | \$ 11.463,53 | \$ 11.680,08 |

| Coordinador Marketing | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ROL DE PAGOS | No. De Colaboradores | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | SBU Mensual | \$ 500,00 | \$ 510,00 | \$ 520,20 | \$ 530,60 | \$ 541,22 |
| | Ingreso Anual | \$ 6.000,00 | \$ 6.120,00 | \$ 6.242,40 | \$ 6.367,25 | \$ 6.494,59 |
| | Aporte Individual IESS | \$ 561,00 | \$ 572,22 | \$ 583,66 | \$ 595,34 | \$ 607,24 |
| | Total Ingreso | \$ 5.439,00 | \$ 5.547,78 | \$ 5.658,74 | \$ 5.771,91 | \$ 5.887,35 |
| ROL DE PROVISIONES | Décimo Tercer Sueldo | \$ 500,00 | \$ 510,00 | \$ 520,20 | \$ 530,60 | \$ 541,22 |
| | Décimo Cuarto Sueldo | \$ 318,00 | \$ 318,00 | \$ 318,00 | \$ 318,00 | \$ 318,00 |
| | Fondo de Reserva | | \$ 462,32 | \$ 471,56 | \$ 480,99 | \$ 490,61 |
| | Vacaciones | \$ 226,63 | \$ 231,16 | \$ 235,78 | \$ 240,50 | \$ 245,31 |
| | Aporte Patronal | \$ 669,00 | \$ 682,38 | \$ 696,03 | \$ 709,95 | \$ 724,15 |
| Total Provisiones | \$ 1.713,63 | \$ 2.203,85 | \$ 2.241,57 | \$ 2.280,04 | \$ 2.319,28 | |
| REMUNERACION REAL ANUAL | | \$ 7.152,63 | \$ 7.751,63 | \$ 7.900,31 | \$ 8.051,95 | \$ 8.206,63 |

| Cajero | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ROL DE PAGOS | No. De Colaboradores | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | SBU Mensual | \$ 350,00 | \$ 357,00 | \$ 364,14 | \$ 371,42 | \$ 378,85 |
| | Ingreso Anual | \$ 8.400,00 | \$ 8.568,00 | \$ 8.739,36 | \$ 8.914,15 | \$ 9.092,43 |
| | Aporte Individual IESS | \$ 785,40 | \$ 801,11 | \$ 817,13 | \$ 833,47 | \$ 850,14 |
| | Total Ingreso | \$ 7.614,60 | \$ 7.766,89 | \$ 7.922,23 | \$ 8.080,67 | \$ 8.242,29 |
| ROL DE PROVISIONES | Décimo Tercer Sueldo | \$ 700,00 | \$ 714,00 | \$ 728,28 | \$ 742,85 | \$ 757,70 |
| | Décimo Cuarto Sueldo | \$ 636,00 | \$ 636,00 | \$ 636,00 | \$ 636,00 | \$ 636,00 |
| | Fondo de Reserva | | \$ 647,24 | \$ 660,19 | \$ 673,39 | \$ 686,86 |
| | Vacaciones | \$ 317,28 | \$ 323,62 | \$ 330,09 | \$ 336,69 | \$ 343,43 |
| | Aporte Patronal | \$ 936,60 | \$ 955,33 | \$ 974,44 | \$ 993,93 | \$ 1.013,81 |
| Total Provisiones | \$ 2.589,88 | \$ 3.276,19 | \$ 3.329,00 | \$ 3.382,86 | \$ 3.437,79 | |
| REMUNERACION REAL ANUAL | | \$ 10.204,48 | \$ 11.043,09 | \$ 11.251,23 | \$ 11.463,53 | \$ 11.680,08 |

| Guardiania y Seguridad | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ROL DE PAGOS | No. De Colaboradores | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | SBU Mensual | \$ 318,00 | \$ 324,36 | \$ 330,85 | \$ 337,46 | \$ 344,21 |
| | Ingreso Anual | \$ 7.632,00 | \$ 7.784,64 | \$ 7.940,33 | \$ 8.099,14 | \$ 8.261,12 |
| | Aporte Individual IESS | \$ 713,59 | \$ 727,86 | \$ 742,42 | \$ 757,27 | \$ 772,41 |
| | Total Ingreso | \$ 6.918,41 | \$ 7.056,78 | \$ 7.197,91 | \$ 7.341,87 | \$ 7.488,71 |
| ROL DE PROVISIONES | Décimo Tercer Sueldo | \$ 636,00 | \$ 648,72 | \$ 661,69 | \$ 674,93 | \$ 688,43 |
| | Décimo Cuarto Sueldo | \$ 636,00 | \$ 636,00 | \$ 636,00 | \$ 636,00 | \$ 636,00 |
| | Fondo de Reserva | | \$ 588,06 | \$ 599,83 | \$ 611,82 | \$ 624,06 |
| | Vacaciones | \$ 288,27 | \$ 294,03 | \$ 299,91 | \$ 305,91 | \$ 312,03 |
| | Aporte Patronal | \$ 850,97 | \$ 867,99 | \$ 885,35 | \$ 903,05 | \$ 921,12 |
| Total Provisiones | \$ 2.411,24 | \$ 3.034,80 | \$ 3.082,78 | \$ 3.131,72 | \$ 3.181,63 | |
| REMUNERACION REAL ANUAL | | \$ 9.329,64 | \$ 10.091,58 | \$ 10.280,69 | \$ 10.473,59 | \$ 10.670,34 |

| Conserjes | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ROL DE PAGOS | No. De Colaboradores | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | SBU Mensual | \$ 318,00 | \$ 324,36 | \$ 330,85 | \$ 337,46 | \$ 344,21 |
| | Ingreso Anual | \$ 7.632,00 | \$ 7.784,64 | \$ 7.940,33 | \$ 8.099,14 | \$ 8.261,12 |
| | Aporte Individual IESS | \$ 713,59 | \$ 727,86 | \$ 742,42 | \$ 757,27 | \$ 772,41 |
| | Total Ingreso | \$ 6.918,41 | \$ 7.056,78 | \$ 7.197,91 | \$ 7.341,87 | \$ 7.488,71 |
| ROL DE PROVISIONES | Décimo Tercer Sueldo | \$ 636,00 | \$ 648,72 | \$ 661,69 | \$ 674,93 | \$ 688,43 |
| | Décimo Cuarto Sueldo | \$ 636,00 | \$ 636,00 | \$ 636,00 | \$ 636,00 | \$ 636,00 |
| | Fondo de Reserva | | \$ 588,06 | \$ 599,83 | \$ 611,82 | \$ 624,06 |
| | Vacaciones | \$ 288,27 | \$ 294,03 | \$ 299,91 | \$ 305,91 | \$ 312,03 |
| | Aporte Patronal | \$ 850,97 | \$ 867,99 | \$ 885,35 | \$ 903,05 | \$ 921,12 |
| Total Provisiones | \$ 2.411,24 | \$ 3.034,80 | \$ 3.082,78 | \$ 3.131,72 | \$ 3.181,63 | |
| REMUNERACION REAL ANUAL | | \$ 9.329,64 | \$ 10.091,58 | \$ 10.280,69 | \$ 10.473,59 | \$ 10.670,34 |

| | | | | | |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| TOTAL | \$ 64.626,89 | \$ 69.984,41 | \$ 71.314,14 | \$ 72.670,46 | \$ 74.053,91 |
| 2% Imprevistos | \$ 1.292,54 | \$ 1.399,69 | \$ 1.426,28 | \$ 1.453,41 | \$ 1.481,08 |
| TOTAL SUELDOS | \$ 65.919,42 | \$ 71.384,10 | \$ 72.740,42 | \$ 74.123,87 | \$ 75.534,99 |

ANEXO 15. Estado de Resultados

Estado de Resultados Apalancado – Escenario Normal

| ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS | | | | | |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| INGRESOS | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| | \$ 520.750 | \$ 562.408 | \$ 604.967 | \$ 648.473 | \$ 692.972 |
| Alquiler de canchas | \$ 317.126 | \$ 332.983 | \$ 349.632 | \$ 367.113 | \$ 385.469 |
| Espacios Publicitarios | \$ 143.580 | \$ 167.220 | \$ 190.860 | \$ 214.500 | \$ 238.140 |
| Torneos | \$ 16.800 | \$ 16.800 | \$ 16.800 | \$ 16.800 | \$ 16.800 |
| Snack Bar | \$ 43.243 | \$ 45.405 | \$ 47.676 | \$ 50.059 | \$ 52.562 |
| COSTO DE VENTAS | \$ 84.744 | \$ 89.235 | \$ 93.965 | \$ 98.945 | \$ 104.189 |
| Publicidad | \$ 84.744 | \$ 89.235 | \$ 93.965 | \$ 98.945 | \$ 104.189 |
| BENEFICIO BRUTO | \$ 436.006 | \$ 473.173 | \$ 511.003 | \$ 549.528 | \$ 588.782 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | \$ 198.428 | \$ 210.204 | \$ 218.207 | \$ 226.589 | \$ 235.370 |
| Sueldos y Salarios | \$ 65.919 | \$ 71.384 | \$ 72.740 | \$ 74.124 | \$ 75.535 |
| Servicios Básicos | \$ 78.286 | \$ 82.435 | \$ 86.804 | \$ 91.405 | \$ 96.249 |
| Depreciaciones | \$ 11.585 | \$ 11.585 | \$ 11.585 | \$ 11.585 | \$ 11.585 |
| Útiles de Oficina | \$ 1.680 | \$ 1.769 | \$ 1.863 | \$ 1.962 | \$ 2.065 |
| Página Web | \$ 2.520 | \$ 2.654 | \$ 2.794 | \$ 2.942 | \$ 3.098 |
| Aseo y Mantenimiento | \$ 7.413 | \$ 7.806 | \$ 8.220 | \$ 8.655 | \$ 9.114 |
| Implementos Deportivos | \$ 666 | \$ 701 | \$ 738 | \$ 777 | \$ 818 |
| Consultoría y Asesoramiento legal | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 |
| Torneos | \$ 6.240 | \$ 6.571 | \$ 6.919 | \$ 7.286 | \$ 7.672 |
| Productos Snack Bar | \$ 21.622 | \$ 22.768 | \$ 23.974 | \$ 25.245 | \$ 26.583 |
| DATAFAST | \$ 665 | \$ 701 | \$ 738 | \$ 777 | \$ 818 |
| Amortizaciones | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 |
| BENEFICIO OPERATIVO | \$ 237.578 | \$ 262.968 | \$ 292.796 | \$ 322.939 | \$ 353.413 |
| UAI | \$ 237.578 | \$ 262.968 | \$ 292.796 | \$ 322.939 | \$ 353.413 |
| GASTOS FINANCIEROS | \$ 39.317 | \$ 31.454 | \$ 23.590 | \$ 15.727 | \$ 7.863 |
| UAIMPUESTOS | \$ 198.261 | \$ 231.515 | \$ 269.205 | \$ 307.212 | \$ 345.549 |
| PARTICIPACIÓN LABORAL | \$ 29.739 | \$ 34.727 | \$ 40.381 | \$ 46.082 | \$ 51.832 |
| UTILIDAD ANTES IR | \$ 168.522 | \$ 196.787 | \$ 228.825 | \$ 261.130 | \$ 293.717 |
| IMPUESTO A LA RENTA | \$ 38.760 | \$ 45.261 | \$ 52.630 | \$ 60.060 | \$ 67.555 |
| UTILIDAD NETA | \$ 129.762 | \$ 151.526 | \$ 176.195 | \$ 201.070 | \$ 226.162 |

Estado de Resultados Apalancado – Escenario Optimista

| ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS | | | | | |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| INGRESOS | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| | \$ 585.030 | \$ 627.698 | \$ 671.317 | \$ 715.934 | \$ 761.601 |
| Alquiler de canchas | \$ 332.983 | \$ 349.632 | \$ 367.113 | \$ 385.469 | \$ 404.743 |
| Espacios Publicitarios | \$ 170.880 | \$ 194.520 | \$ 218.160 | \$ 241.800 | \$ 265.440 |
| Torneos | \$ 33.600 | \$ 33.600 | \$ 33.600 | \$ 33.600 | \$ 33.600 |
| Snack Bar | \$ 47.568 | \$ 49.946 | \$ 52.443 | \$ 55.065 | \$ 57.819 |
| COSTO DE VENTAS | \$ 84.744 | \$ 89.235 | \$ 93.965 | \$ 98.945 | \$ 104.189 |
| Publicidad | \$ 84.744 | \$ 89.235 | \$ 93.965 | \$ 98.945 | \$ 104.189 |
| BENEFICIO BRUTO | \$ 500.286 | \$ 538.462 | \$ 577.352 | \$ 616.989 | \$ 657.412 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | \$ 198.428 | \$ 210.204 | \$ 218.207 | \$ 226.589 | \$ 235.370 |
| Sueldos y Salarios | \$ 65.919 | \$ 71.384 | \$ 72.740 | \$ 74.124 | \$ 75.535 |
| Servicios Básicos | \$ 78.286 | \$ 82.435 | \$ 86.804 | \$ 91.405 | \$ 96.249 |
| Depreciaciones | \$ 11.585 | \$ 11.585 | \$ 11.585 | \$ 11.585 | \$ 11.585 |
| Útiles de Oficina | \$ 1.680 | \$ 1.769 | \$ 1.863 | \$ 1.962 | \$ 2.065 |
| Página Web | \$ 2.520 | \$ 2.654 | \$ 2.794 | \$ 2.942 | \$ 3.098 |
| Aseo y Mantenimiento | \$ 7.413 | \$ 7.806 | \$ 8.220 | \$ 8.655 | \$ 9.114 |
| Implementos Deportivos | \$ 666 | \$ 701 | \$ 738 | \$ 777 | \$ 818 |
| Consultoría y Asesoramiento legal | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 |
| Torneos | \$ 6.240 | \$ 6.571 | \$ 6.919 | \$ 7.286 | \$ 7.672 |
| Productos Snack Bar | \$ 21.622 | \$ 22.768 | \$ 23.974 | \$ 25.245 | \$ 26.583 |
| DATAFAST | \$ 665 | \$ 701 | \$ 738 | \$ 777 | \$ 818 |
| Amortizaciones | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 |
| BENEFICIO OPERATIVO | \$ 301.859 | \$ 328.258 | \$ 359.145 | \$ 390.400 | \$ 422.042 |
| UAI | \$ 301.859 | \$ 328.258 | \$ 359.145 | \$ 390.400 | \$ 422.042 |
| GASTOS FINANCIEROS | \$ 39.317 | \$ 31.454 | \$ 23.590 | \$ 15.727 | \$ 7.863 |
| UAIMPUESTOS | \$ 262.541 | \$ 296.804 | \$ 335.554 | \$ 374.674 | \$ 414.179 |
| PARTICIPACIÓN LABORAL | \$ 39.381 | \$ 44.521 | \$ 50.333 | \$ 56.201 | \$ 62.127 |
| UTILIDAD ANTES IR | \$ 223.160 | \$ 252.284 | \$ 285.221 | \$ 318.472 | \$ 352.052 |
| IMPUESTO A LA RENTA | \$ 51.327 | \$ 58.025 | \$ 65.601 | \$ 73.249 | \$ 80.972 |
| UTILIDAD NETA | \$ 171.833 | \$ 194.258 | \$ 219.620 | \$ 245.224 | \$ 271.080 |

Estado de Resultados Apalancado – Escenario Pesimista

| ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS | | | | | |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| INGRESOS | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| | \$ 463.669 | \$ 504.318 | \$ 545.818 | \$ 588.211 | \$ 631.542 |
| Alquiler de canchas | \$ 301.270 | \$ 316.334 | \$ 332.150 | \$ 348.758 | \$ 366.196 |
| Espacios Publicitarios | \$ 115.080 | \$ 138.720 | \$ 162.360 | \$ 186.000 | \$ 209.640 |
| Torneos | \$ 8.400 | \$ 8.400 | \$ 8.400 | \$ 8.400 | \$ 8.400 |
| Snack Bar | \$ 38.919 | \$ 40.865 | \$ 42.908 | \$ 45.053 | \$ 47.306 |
| COSTO DE VENTAS | \$ 84.744 | \$ 89.235 | \$ 93.965 | \$ 98.945 | \$ 104.189 |
| Publicidad | \$ 84.744 | \$ 89.235 | \$ 93.965 | \$ 98.945 | \$ 104.189 |
| BENEFICIO BRUTO | \$ 378.925 | \$ 415.083 | \$ 451.853 | \$ 489.266 | \$ 527.353 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | \$ 198.428 | \$ 210.204 | \$ 218.207 | \$ 226.589 | \$ 235.370 |
| Sueldos y Salarios | \$ 65.919 | \$ 71.384 | \$ 72.740 | \$ 74.124 | \$ 75.535 |
| Servicios Básicos | \$ 78.286 | \$ 82.435 | \$ 86.804 | \$ 91.405 | \$ 96.249 |
| Depreciaciones | \$ 11.585 | \$ 11.585 | \$ 11.585 | \$ 11.585 | \$ 11.585 |
| Útiles de Oficina | \$ 1.680 | \$ 1.769 | \$ 1.863 | \$ 1.962 | \$ 2.065 |
| Página Web | \$ 2.520 | \$ 2.654 | \$ 2.794 | \$ 2.942 | \$ 3.098 |
| Aseo y Mantenimiento | \$ 7.413 | \$ 7.806 | \$ 8.220 | \$ 8.655 | \$ 9.114 |
| Implementos Deportivos | \$ 666 | \$ 701 | \$ 738 | \$ 777 | \$ 818 |
| Consultoría y Asesoramiento legal | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 |
| Torneos | \$ 6.240 | \$ 6.571 | \$ 6.919 | \$ 7.286 | \$ 7.672 |
| Productos Snack Bar | \$ 21.622 | \$ 22.768 | \$ 23.974 | \$ 25.245 | \$ 26.583 |
| DATAFAST | \$ 665 | \$ 701 | \$ 738 | \$ 777 | \$ 818 |
| Amortizaciones | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 |
| BENEFICIO OPERATIVO | \$ 180.497 | \$ 204.879 | \$ 233.646 | \$ 262.677 | \$ 291.983 |
| UAI | \$ 180.497 | \$ 204.879 | \$ 233.646 | \$ 262.677 | \$ 291.983 |
| GASTOS FINANCIEROS | \$ 39.317 | \$ 31.454 | \$ 23.590 | \$ 15.727 | \$ 7.863 |
| UAIMPUESTOS | \$ 141.180 | \$ 173.425 | \$ 210.056 | \$ 246.950 | \$ 284.120 |
| PARTICIPACIÓN LABORAL | \$ 21.177 | \$ 26.014 | \$ 31.508 | \$ 37.043 | \$ 42.618 |
| UTILIDAD ANTES IR | \$ 120.003 | \$ 147.411 | \$ 178.548 | \$ 209.908 | \$ 241.502 |
| IMPUESTO A LA RENTA | \$ 27.601 | \$ 33.905 | \$ 41.066 | \$ 48.279 | \$ 55.545 |
| UTILIDAD NETA | \$ 92.402 | \$ 113.507 | \$ 137.482 | \$ 161.629 | \$ 185.956 |

Estado de Resultados Desapalancado – Escenario Normal

| ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS | | | | | | |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--|
| INGRESOS | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | |
| | \$ 520.750 | \$ 562.408 | \$ 604.967 | \$ 648.473 | \$ 692.972 | |
| Alquiler de canchas | \$ 317.126 | \$ 332.983 | \$ 349.632 | \$ 367.113 | \$ 385.469 | |
| Espacios Publicitarios | \$ 143.580 | \$ 167.220 | \$ 190.860 | \$ 214.500 | \$ 238.140 | |
| Torneos | \$ 16.800 | \$ 16.800 | \$ 16.800 | \$ 16.800 | \$ 16.800 | |
| Snack Bar | \$ 43.243 | \$ 45.405 | \$ 47.676 | \$ 50.059 | \$ 52.562 | |
| COSTO DE VENTAS | \$ 84.744 | \$ 89.235 | \$ 93.965 | \$ 98.945 | \$ 104.189 | |
| Publicidad | \$ 84.744 | \$ 89.235 | \$ 93.965 | \$ 98.945 | \$ 104.189 | |
| BENEFICIO BRUTO | \$ 436.006 | \$ 473.173 | \$ 511.003 | \$ 549.528 | \$ 588.782 | |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | \$ 198.428 | \$ 210.204 | \$ 218.207 | \$ 226.589 | \$ 235.370 | |
| Sueldos y Salarios | \$ 65.919 | \$ 71.384 | \$ 72.740 | \$ 74.124 | \$ 75.535 | |
| Servicios Básicos | \$ 78.286 | \$ 82.435 | \$ 86.804 | \$ 91.405 | \$ 96.249 | |
| Depreciaciones | \$ 11.585 | \$ 11.585 | \$ 11.585 | \$ 11.585 | \$ 11.585 | |
| Útiles de Oficina | \$ 1.680 | \$ 1.769 | \$ 1.863 | \$ 1.962 | \$ 2.065 | |
| Página Web | \$ 2.520 | \$ 2.654 | \$ 2.794 | \$ 2.942 | \$ 3.098 | |
| Aseo y Mantenimiento | \$ 7.413 | \$ 7.806 | \$ 8.220 | \$ 8.655 | \$ 9.114 | |
| Implementos Deportivos | \$ 666 | \$ 701 | \$ 738 | \$ 777 | \$ 818 | |
| Consultoría y Asesoramiento legal | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | |
| Torneos | \$ 6.240 | \$ 6.571 | \$ 6.919 | \$ 7.286 | \$ 7.672 | |
| Producto Snack Bar | \$ 21.622 | \$ 22.768 | \$ 23.974 | \$ 25.245 | \$ 26.583 | |
| DATAFAST | \$ 665 | \$ 701 | \$ 738 | \$ 777 | \$ 818 | |
| Amortizaciones | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | |
| BENEFICIO OPERATIVO | \$ 237.578 | \$ 262.968 | \$ 292.796 | \$ 322.939 | \$ 353.413 | |
| UAI | \$ 237.578 | \$ 262.968 | \$ 292.796 | \$ 322.939 | \$ 353.413 | |
| GASTOS FINANCIEROS | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| UAIMPUESTOS | \$ 237.578 | \$ 262.968 | \$ 292.796 | \$ 322.939 | \$ 353.413 | |
| PARTICIPACIÓN LABORAL | \$ 35.637 | \$ 39.445 | \$ 43.919 | \$ 48.441 | \$ 53.012 | |
| UTILIDAD ANTES IR | \$ 201.941 | \$ 223.523 | \$ 248.876 | \$ 274.498 | \$ 300.401 | |
| IMPUESTO A LA RENTA | \$ 46.446 | \$ 51.410 | \$ 57.242 | \$ 63.135 | \$ 69.092 | |
| UTILIDAD NETA | \$ 155.495 | \$ 172.113 | \$ 191.635 | \$ 211.363 | \$ 231.309 | |

Estado de Resultados Desapalancado – Escenario Optimista

| ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS | | | | | | |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--|
| INGRESOS | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | |
| | \$ 585.030 | \$ 627.698 | \$ 671.317 | \$ 715.934 | \$ 761.601 | |
| Alquiler de canchas | \$ 332.983 | \$ 349.632 | \$ 367.113 | \$ 385.469 | \$ 404.743 | |
| Espacios Publicitarios | \$ 170.880 | \$ 194.520 | \$ 218.160 | \$ 241.800 | \$ 265.440 | |
| Torneos | \$ 33.600 | \$ 33.600 | \$ 33.600 | \$ 33.600 | \$ 33.600 | |
| Snack Bar | \$ 47.568 | \$ 49.946 | \$ 52.443 | \$ 55.065 | \$ 57.819 | |
| COSTO DE VENTAS | \$ 84.744 | \$ 89.235 | \$ 93.965 | \$ 98.945 | \$ 104.189 | |
| Publicidad | \$ 84.744 | \$ 89.235 | \$ 93.965 | \$ 98.945 | \$ 104.189 | |
| BENEFICIO BRUTO | \$ 500.286 | \$ 538.462 | \$ 577.352 | \$ 616.989 | \$ 657.412 | |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | \$ 198.428 | \$ 210.204 | \$ 218.207 | \$ 226.589 | \$ 235.370 | |
| Sueldos y Salarios | \$ 65.919 | \$ 71.384 | \$ 72.740 | \$ 74.124 | \$ 75.535 | |
| Servicios Básicos | \$ 78.286 | \$ 82.435 | \$ 86.804 | \$ 91.405 | \$ 96.249 | |
| Depreciaciones | \$ 11.585 | \$ 11.585 | \$ 11.585 | \$ 11.585 | \$ 11.585 | |
| Útiles de Oficina | \$ 1.680 | \$ 1.769 | \$ 1.863 | \$ 1.962 | \$ 2.065 | |
| Página Web | \$ 2.520 | \$ 2.654 | \$ 2.794 | \$ 2.942 | \$ 3.098 | |
| Aseo y Mantenimiento | \$ 7.413 | \$ 7.806 | \$ 8.220 | \$ 8.655 | \$ 9.114 | |
| Implementos Deportivos | \$ 666 | \$ 701 | \$ 738 | \$ 777 | \$ 818 | |
| Consultoría y Asesoramiento legal | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | |
| Torneos | \$ 6.240 | \$ 6.571 | \$ 6.919 | \$ 7.286 | \$ 7.672 | |
| Producto Snack Bar | \$ 21.622 | \$ 22.768 | \$ 23.974 | \$ 25.245 | \$ 26.583 | |
| DATAFAST | \$ 665 | \$ 701 | \$ 738 | \$ 777 | \$ 818 | |
| Amortizaciones | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | |
| BENEFICIO OPERATIVO | \$ 301.859 | \$ 328.258 | \$ 359.145 | \$ 390.400 | \$ 422.042 | |
| UAI | \$ 301.859 | \$ 328.258 | \$ 359.145 | \$ 390.400 | \$ 422.042 | |
| GASTOS FINANCIEROS | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| UAIMPUENTOS | \$ 301.859 | \$ 328.258 | \$ 359.145 | \$ 390.400 | \$ 422.042 | |
| PARTICIPACIÓN LABORAL | \$ 45.279 | \$ 49.239 | \$ 53.872 | \$ 58.560 | \$ 63.306 | |
| UTILIDAD ANTES IR | \$ 256.580 | \$ 279.019 | \$ 305.273 | \$ 331.840 | \$ 358.736 | |
| IMPUESTO A LA RENTA | \$ 59.013 | \$ 64.174 | \$ 70.213 | \$ 76.323 | \$ 82.509 | |
| UTILIDAD NETA | \$ 197.566 | \$ 214.845 | \$ 235.060 | \$ 255.517 | \$ 276.227 | |

Estado de Resultados Desapalancado – Escenario Pesimista

| ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS | | | | | | |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--|
| INGRESOS | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | |
| | \$ 463.669 | \$ 504.318 | \$ 545.818 | \$ 588.211 | \$ 631.542 | |
| Alquiler de canchas | \$ 301.270 | \$ 316.334 | \$ 332.150 | \$ 348.758 | \$ 366.196 | |
| Espacios Publicitarios | \$ 115.080 | \$ 138.720 | \$ 162.360 | \$ 186.000 | \$ 209.640 | |
| Torneos | \$ 8.400 | \$ 8.400 | \$ 8.400 | \$ 8.400 | \$ 8.400 | |
| Snack Bar | \$ 38.919 | \$ 40.865 | \$ 42.908 | \$ 45.053 | \$ 47.306 | |
| COSTO DE VENTAS | \$ 84.744 | \$ 89.235 | \$ 93.965 | \$ 98.945 | \$ 104.189 | |
| Publicidad | \$ 84.744 | \$ 89.235 | \$ 93.965 | \$ 98.945 | \$ 104.189 | |
| BENEFICIO BRUTO | \$ 378.925 | \$ 415.083 | \$ 451.853 | \$ 489.266 | \$ 527.353 | |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | \$ 198.428 | \$ 210.204 | \$ 218.207 | \$ 226.589 | \$ 235.370 | |
| Sueldos y Salarios | \$ 65.919 | \$ 71.384 | \$ 72.740 | \$ 74.124 | \$ 75.535 | |
| Servicios Básicos | \$ 78.286 | \$ 82.435 | \$ 86.804 | \$ 91.405 | \$ 96.249 | |
| Depreciaciones | \$ 11.585 | \$ 11.585 | \$ 11.585 | \$ 11.585 | \$ 11.585 | |
| Útiles de Oficina | \$ 1.680 | \$ 1.769 | \$ 1.863 | \$ 1.962 | \$ 2.065 | |
| Página Web | \$ 2.520 | \$ 2.654 | \$ 2.794 | \$ 2.942 | \$ 3.098 | |
| Aseo y Mantenimiento | \$ 7.413 | \$ 7.806 | \$ 8.220 | \$ 8.655 | \$ 9.114 | |
| Implementos Deportivos | \$ 666 | \$ 701 | \$ 738 | \$ 777 | \$ 818 | |
| Consultoría y Asesoramiento legal | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | |
| Torneos | \$ 6.240 | \$ 6.571 | \$ 6.919 | \$ 7.286 | \$ 7.672 | |
| Producto Snack Bar | \$ 21.622 | \$ 22.768 | \$ 23.974 | \$ 25.245 | \$ 26.583 | |
| DATAFAST | \$ 665 | \$ 701 | \$ 738 | \$ 777 | \$ 818 | |
| Amortizaciones | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | |
| BENEFICIO OPERATIVO | \$ 180.497 | \$ 204.879 | \$ 233.646 | \$ 262.677 | \$ 291.983 | |
| UAI | \$ 180.497 | \$ 204.879 | \$ 233.646 | \$ 262.677 | \$ 291.983 | |
| GASTOS FINANCIEROS | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| UAIMPUESTOS | \$ 180.497 | \$ 204.879 | \$ 233.646 | \$ 262.677 | \$ 291.983 | |
| PARTICIPACIÓN LABORAL | \$ 27.075 | \$ 30.732 | \$ 35.047 | \$ 39.402 | \$ 43.797 | |
| UTILIDAD ANTES IR | \$ 153.423 | \$ 174.147 | \$ 198.600 | \$ 223.276 | \$ 248.186 | |
| IMPUESTO A LA RENTA | \$ 35.287 | \$ 40.054 | \$ 45.678 | \$ 51.353 | \$ 57.083 | |
| UTILIDAD NETA | \$ 118.135 | \$ 134.093 | \$ 152.922 | \$ 171.922 | \$ 191.103 | |

ANEXO 16. Balance General

Balance General Apalancado – Escenario Normal

| BALANCE GENERAL PROYECTADO | | | | | | |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| ACTIVOS | \$ 517.332 | \$ 597.358 | \$ 697.257 | \$ 821.830 | \$ 870.749 | \$ 932.220 |
| Activo Corriente | \$ 60.075 | \$ 143.127 | \$ 166.861 | \$ 193.500 | \$ 220.345 | \$ 247.407 |
| Disponibles en Caja | \$ 60.075 | \$ 129.762 | \$ 151.526 | \$ 176.195 | \$ 201.070 | \$ 226.162 |
| Caja | | | | | | |
| Efectivo | | | | | | |
| Bancos | \$ 60.075 | \$ 129.762 | \$ 151.526 | \$ 176.195 | \$ 201.070 | \$ 226.162 |
| Cuenta Corriente | \$ 60.075 | \$ 129.762 | \$ 151.526 | \$ 176.195 | \$ 201.070 | \$ 226.162 |
| Cuentas por Cobrar Clientes | | \$ 13.365 | \$ 15.335 | \$ 17.305 | \$ 19.275 | \$ 21.245 |
| Cuentas por Cobrar Clientes | | \$ 13.365 | \$ 15.335 | \$ 17.305 | \$ 19.275 | \$ 21.245 |
| Activos Fijos | \$ 453.097 | \$ 453.097 | \$ 453.097 | \$ 453.097 | \$ 453.097 | \$ 453.097 |
| Terreno | \$ 264.900 | \$ 264.900 | \$ 264.900 | \$ 264.900 | \$ 264.900 | \$ 264.900 |
| Edificaciones | \$ 161.728 | \$ 161.728 | \$ 161.728 | \$ 161.728 | \$ 161.728 | \$ 161.728 |
| Muebles y Enseres | \$ 1.220 | \$ 1.220 | \$ 1.220 | \$ 1.220 | \$ 1.220 | \$ 1.220 |
| Equipos de Computo | \$ 3.650 | \$ 3.650 | \$ 3.650 | \$ 3.650 | \$ 3.650 | \$ 3.650 |
| Equipos de Oficina | \$ 120 | \$ 120 | \$ 120 | \$ 120 | \$ 120 | \$ 120 |
| Maquinaria | \$ 21.479 | \$ 21.479 | \$ 21.479 | \$ 21.479 | \$ 21.479 | \$ 21.479 |
| Provisión Cuentas Incobrables | | \$ 134 | \$ 153 | \$ 173 | \$ 193 | \$ 212 |
| Depreciaciones | | \$ 12.153 | \$ 12.153 | \$ 12.153 | \$ 12.153 | \$ 12.153 |
| Depreciaciones Acum. A Fijos | | \$ 12.153 | \$ 24.307 | \$ 36.460 | \$ 48.614 | \$ 60.767 |
| Activos Intangibles | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 |
| Constitución - permisos | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 |
| Amortizaciones | | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 |
| Amortizaciones Acum. A Intan | | \$ 832 | \$ 1.664 | \$ 2.496 | \$ 3.328 | \$ 4.160 |
| PASIVOS | \$ 258.666 | \$ 208.930 | \$ 157.303 | \$ 105.681 | \$ 54.065 | \$ 2.456 |
| Pasivo Corriente | \$ 1.997 | \$ 2.103 | \$ 2.103 | \$ 2.215 | \$ 2.332 | \$ 2.456 |
| Cuentas por Pagar Proveedores | \$ 1.997 | \$ 2.103 | \$ 2.103 | \$ 2.215 | \$ 2.332 | \$ 2.456 |
| Proveedores locales | \$ 1.997 | \$ 2.103 | \$ 2.103 | \$ 2.215 | \$ 2.332 | \$ 2.456 |
| Pasivo Largo Plazo | \$ 258.666 | \$ 206.933 | \$ 155.200 | \$ 103.466 | \$ 51.733 | \$ 0 |
| Préstamos | \$ 258.666 | \$ 206.933 | \$ 155.200 | \$ 103.466 | \$ 51.733 | \$ 0 |
| PATRIMONIO | \$ 258.666 | \$ 388.428 | \$ 539.954 | \$ 716.149 | \$ 816.684 | \$ 929.765 |
| Capital Social | \$ 258.666 | \$ 258.666 | \$ 258.666 | \$ 258.666 | \$ 258.666 | \$ 258.666 |
| Utilidad / Pérdida | | \$ 129.762 | \$ 151.526 | \$ 176.195 | \$ 201.070 | \$ 226.162 |
| Utilidades Retenidas | | \$ 129.762 | \$ 281.288 | \$ 457.483 | \$ 558.018 | \$ 671.099 |
| Dividendos Pagados | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 100.535 | \$ 113.081 |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | \$ 517.332 | \$ 597.358 | \$ 697.257 | \$ 821.830 | \$ 870.749 | \$ 932.220 |

Balance General Apalancado – Escenario Optimista

| BALANCE GENERAL PROYECTADO | | | | | | |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| ACTIVOS | \$ 517.332 | \$ 639.429 | \$ 782.060 | \$ 950.059 | \$ 1.021.055 | \$ 1.104.986 |
| Activo Corriente | \$ 60.075 | \$ 188.873 | \$ 213.268 | \$ 240.600 | \$ 268.174 | \$ 296.000 |
| Disponibles en Caja | \$ 60.075 | \$ 171.833 | \$ 194.258 | \$ 219.620 | \$ 245.224 | \$ 271.080 |
| Caja | | | | | | |
| Efectivo | | | | | | |
| Bancos | \$ 60.075 | \$ 171.833 | \$ 194.258 | \$ 219.620 | \$ 245.224 | \$ 271.080 |
| Cuenta Corriente | \$ 60.075 | \$ 171.833 | \$ 194.258 | \$ 219.620 | \$ 245.224 | \$ 271.080 |
| Cuentas por Cobrar Clientes | | \$ 17.040 | \$ 19.010 | \$ 20.980 | \$ 22.950 | \$ 24.920 |
| Cuentas por Cobrar Clientes | | \$ 17.040 | \$ 19.010 | \$ 20.980 | \$ 22.950 | \$ 24.920 |
| Activos Fijos | \$ 453.097 | \$ 453.097 | \$ 453.097 | \$ 453.097 | \$ 453.097 | \$ 453.097 |
| Terreno | \$ 264.900 | \$ 264.900 | \$ 264.900 | \$ 264.900 | \$ 264.900 | \$ 264.900 |
| Edificaciones | \$ 161.728 | \$ 161.728 | \$ 161.728 | \$ 161.728 | \$ 161.728 | \$ 161.728 |
| Muebles y Enseres | \$ 1.220 | \$ 1.220 | \$ 1.220 | \$ 1.220 | \$ 1.220 | \$ 1.220 |
| Equipos de Computo | \$ 3.650 | \$ 3.650 | \$ 3.650 | \$ 3.650 | \$ 3.650 | \$ 3.650 |
| Equipos de Oficina | \$ 120 | \$ 120 | \$ 120 | \$ 120 | \$ 120 | \$ 120 |
| Maquinaria | \$ 21.479 | \$ 21.479 | \$ 21.479 | \$ 21.479 | \$ 21.479 | \$ 21.479 |
| Provisión Cuentas Incobrables | | \$ 170 | \$ 190 | \$ 210 | \$ 230 | \$ 249 |
| Depreciaciones | | \$ 12.153 | \$ 12.153 | \$ 12.153 | \$ 12.153 | \$ 12.153 |
| Depreciaciones Acum. A Fijos | | \$ 12.153 | \$ 24.307 | \$ 36.460 | \$ 48.614 | \$ 60.767 |
| Activos Intangibles | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 |
| Constitución - permisos | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 |
| Amortizaciones | | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 |
| Amortizaciones Acum. A Intan | | \$ 832 | \$ 1.664 | \$ 2.496 | \$ 3.328 | \$ 4.160 |
| PASIVOS | \$ 258.666 | \$ 208.930 | \$ 157.303 | \$ 105.681 | \$ 54.065 | \$ 2.456 |
| Pasivo Corriente | | \$ 1.997 | \$ 2.103 | \$ 2.215 | \$ 2.332 | \$ 2.456 |
| Cuentas por Pagar Proveedores | | \$ 1.997 | \$ 2.103 | \$ 2.215 | \$ 2.332 | \$ 2.456 |
| Proveedores locales | | \$ 1.997 | \$ 2.103 | \$ 2.215 | \$ 2.332 | \$ 2.456 |
| Pasivo Largo Plazo | \$ 258.666 | \$ 206.933 | \$ 155.200 | \$ 103.466 | \$ 51.733 | \$ 0 |
| Préstamos | \$ 258.666 | \$ 206.933 | \$ 155.200 | \$ 103.466 | \$ 51.733 | \$ 0 |
| PATRIMONIO | \$ 258.666 | \$ 430.499 | \$ 624.758 | \$ 844.378 | \$ 966.990 | \$ 1.102.530 |
| Capital Social | \$ 258.666 | \$ 258.666 | \$ 258.666 | \$ 258.666 | \$ 258.666 | \$ 258.666 |
| Utilidad / Pérdida | | \$ 171.833 | \$ 194.258 | \$ 219.620 | \$ 245.224 | \$ 271.080 |
| Utilidades Retenidas | | \$ 171.833 | \$ 366.092 | \$ 585.712 | \$ 708.324 | \$ 843.864 |
| Dividendos Pagados | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 122.612 | \$ 135.540 |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | \$ 517.332 | \$ 639.429 | \$ 782.060 | \$ 950.059 | \$ 1.021.055 | \$ 1.104.986 |

Balance General Apalancado – Escenario Pesimista

| BALANCE GENERAL PROYECTADO | | | | | | |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| ACTIVOS | \$ 517.332 | \$ 559.998 | \$ 621.878 | \$ 707.738 | \$ 736.936 | \$ 778.305 |
| Activo Corriente | \$ 60.075 | \$ 102.692 | \$ 125.767 | \$ 151.712 | \$ 177.829 | \$ 204.126 |
| Disponibles en Caja | \$ 60.075 | \$ 92.402 | \$ 113.507 | \$ 137.482 | \$ 161.629 | \$ 185.956 |
| Caja | | | | | | |
| Efectivo | | | | | | |
| Bancos | \$ 60.075 | \$ 92.402 | \$ 113.507 | \$ 137.482 | \$ 161.629 | \$ 185.956 |
| Cuenta Corriente | \$ 60.075 | \$ 92.402 | \$ 113.507 | \$ 137.482 | \$ 161.629 | \$ 185.956 |
| Cuentas por Cobrar Clientes | | \$ 10.290 | \$ 12.260 | \$ 14.230 | \$ 16.200 | \$ 18.170 |
| Cuentas por Cobrar Clientes | | \$ 10.290 | \$ 12.260 | \$ 14.230 | \$ 16.200 | \$ 18.170 |
| Activos Fijos | \$ 453.097 | \$ 453.097 | \$ 453.097 | \$ 453.097 | \$ 453.097 | \$ 453.097 |
| Terreno | \$ 264.900 | \$ 264.900 | \$ 264.900 | \$ 264.900 | \$ 264.900 | \$ 264.900 |
| Edificaciones | \$ 161.728 | \$ 161.728 | \$ 161.728 | \$ 161.728 | \$ 161.728 | \$ 161.728 |
| Muebles y Enseres | \$ 1.220 | \$ 1.220 | \$ 1.220 | \$ 1.220 | \$ 1.220 | \$ 1.220 |
| Equipos de Computo | \$ 3.650 | \$ 3.650 | \$ 3.650 | \$ 3.650 | \$ 3.650 | \$ 3.650 |
| Equipos de Oficina | \$ 120 | \$ 120 | \$ 120 | \$ 120 | \$ 120 | \$ 120 |
| Maquinaria | \$ 21.479 | \$ 21.479 | \$ 21.479 | \$ 21.479 | \$ 21.479 | \$ 21.479 |
| Provisión Cuentas Incobrables | | \$ 103 | \$ 123 | \$ 142 | \$ 162 | \$ 182 |
| Depreciaciones | | \$ 12.153 | \$ 12.153 | \$ 12.153 | \$ 12.153 | \$ 12.153 |
| Depreciaciones Acum. A Fijos | | \$ 12.153 | \$ 24.307 | \$ 36.460 | \$ 48.614 | \$ 60.767 |
| Activos Intangibles | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 |
| Constitución - permisos | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 |
| Amortizaciones | | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 |
| Amortizaciones Acum. A Intan | | \$ 832 | \$ 1.664 | \$ 2.496 | \$ 3.328 | \$ 4.160 |
| PASIVOS | \$ 258.666 | \$ 208.930 | \$ 157.303 | \$ 105.681 | \$ 54.065 | \$ 2.456 |
| Pasivo Corriente | | \$ 1.997 | \$ 2.103 | \$ 2.215 | \$ 2.332 | \$ 2.456 |
| Cuentas por Pagar Proveedores | | \$ 1.997 | \$ 2.103 | \$ 2.215 | \$ 2.332 | \$ 2.456 |
| Proveedores locales | | \$ 1.997 | \$ 2.103 | \$ 2.215 | \$ 2.332 | \$ 2.456 |
| Pasivo Largo Plazo | \$ 258.666 | \$ 206.933 | \$ 155.200 | \$ 103.466 | \$ 51.733 | \$ 0 |
| Préstamos | \$ 258.666 | \$ 206.933 | \$ 155.200 | \$ 103.466 | \$ 51.733 | \$ 0 |
| PATRIMONIO | \$ 258.666 | \$ 351.068 | \$ 464.575 | \$ 602.057 | \$ 682.871 | \$ 775.849 |
| Capital Social | \$ 258.666 | \$ 258.666 | \$ 258.666 | \$ 258.666 | \$ 258.666 | \$ 258.666 |
| Utilidad / Pérdida | | \$ 92.402 | \$ 113.507 | \$ 137.482 | \$ 161.629 | \$ 185.956 |
| Utilidades Retenidas | | \$ 92.402 | \$ 205.909 | \$ 343.391 | \$ 424.205 | \$ 517.183 |
| Dividendos Pagados | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 80.814 | \$ 92.978 |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | \$ 517.332 | \$ 559.998 | \$ 621.878 | \$ 707.738 | \$ 736.936 | \$ 778.305 |

Balance General Desapalancado – Escenario Normal

| BALANCE GENERAL PROYECTADO | | | | | | |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| ACTIVOS | \$ 517.332 | \$ 674.824 | \$ 847.043 | \$ 1.038.789 | \$ 1.144.588 | \$ 1.260.366 |
| Activo Corriente | \$ 60.075 | \$ 168.860 | \$ 187.448 | \$ 208.940 | \$ 230.638 | \$ 252.554 |
| Disponibles en Caja | \$ 60.075 | \$ 155.495 | \$ 172.113 | \$ 191.635 | \$ 211.363 | \$ 231.309 |
| Caja | | | | | | |
| Efectivo | | | | | | |
| Bancos | \$ 60.075 | \$ 155.495 | \$ 172.113 | \$ 191.635 | \$ 211.363 | \$ 231.309 |
| Cuenta Corriente | \$ 60.075 | \$ 155.495 | \$ 172.113 | \$ 191.635 | \$ 211.363 | \$ 231.309 |
| Cuentas por Cobrar Clientes | | \$ 13.365 | \$ 15.335 | \$ 17.305 | \$ 19.275 | \$ 21.245 |
| Cuentas por Cobrar Clientes | | \$ 13.365 | \$ 15.335 | \$ 17.305 | \$ 19.275 | \$ 21.245 |
| Activos Fijos | \$ 453.097 | \$ 453.097 | \$ 453.097 | \$ 453.097 | \$ 453.097 | \$ 453.097 |
| Terreno | \$ 264.900 | \$ 264.900 | \$ 264.900 | \$ 264.900 | \$ 264.900 | \$ 264.900 |
| Edificaciones | \$ 161.728 | \$ 161.728 | \$ 161.728 | \$ 161.728 | \$ 161.728 | \$ 161.728 |
| Muebles y Enseres | \$ 1.220 | \$ 1.220 | \$ 1.220 | \$ 1.220 | \$ 1.220 | \$ 1.220 |
| Equipos de Computo | \$ 3.650 | \$ 3.650 | \$ 3.650 | \$ 3.650 | \$ 3.650 | \$ 3.650 |
| Equipos de Oficina | \$ 120 | \$ 120 | \$ 120 | \$ 120 | \$ 120 | \$ 120 |
| Maquinaria | \$ 21.479 | \$ 21.479 | \$ 21.479 | \$ 21.479 | \$ 21.479 | \$ 21.479 |
| Provisión Cuentas Incobrables | | \$ 134 | \$ 153 | \$ 173 | \$ 193 | \$ 212 |
| Depreciaciones | | \$ 12.153 | \$ 12.153 | \$ 12.153 | \$ 12.153 | \$ 12.153 |
| Depreciaciones Acum. A. Fijos | | \$ 12.153 | \$ 24.307 | \$ 36.460 | \$ 48.614 | \$ 60.767 |
| Activos Intangibles | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 |
| Constitución - permisos | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 |
| Amortizaciones | | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 |
| Amortizaciones Acum. A. Intan | | \$ 832 | \$ 1.664 | \$ 2.496 | \$ 3.328 | \$ 4.160 |
| PASIVOS | | \$ 1.997 | \$ 2.103 | \$ 2.215 | \$ 2.332 | \$ 2.456 |
| Pasivo Corriente | | \$ 1.997 | \$ 2.103 | \$ 2.215 | \$ 2.332 | \$ 2.456 |
| Cuentas por Pagar Proveedores | | \$ 1.997 | \$ 2.103 | \$ 2.215 | \$ 2.332 | \$ 2.456 |
| Proveedores locales | | \$ 1.997 | \$ 2.103 | \$ 2.215 | \$ 2.332 | \$ 2.456 |
| Pasivo Largo Plazo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Préstamos | | | | | | |
| PATRIMONIO | \$ 517.332 | \$ 672.827 | \$ 844.940 | \$ 1.036.574 | \$ 1.142.256 | \$ 1.257.910 |
| Capital Social | \$ 517.332 | \$ 517.332 | \$ 517.332 | \$ 517.332 | \$ 517.332 | \$ 517.332 |
| Utilidad / Pérdida | \$ - | \$ 155.495 | \$ 172.113 | \$ 191.635 | \$ 211.363 | \$ 231.309 |
| Utilidades Retenidas | \$ - | \$ 155.495 | \$ 327.608 | \$ 519.242 | \$ 624.924 | \$ 740.578 |
| Dividendos Pagados | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 105.682 | \$ 115.654 |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | \$ 517.332 | \$ 674.824 | \$ 847.043 | \$ 1.038.789 | \$ 1.144.588 | \$ 1.260.366 |

Balance General Desapalancado – Escenario Optimista

| BALANCE GENERAL PROYECTADO | | | | | | |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| ACTIVOS | \$ 517.332 | \$ 716.896 | \$ 931.846 | \$ 1.167.018 | \$ 1.294.894 | \$ 1.433.131 |
| Activo Corriente | \$ 60.075 | \$ 214.606 | \$ 233.855 | \$ 256.040 | \$ 278.467 | \$ 301.147 |
| Disponibles en Caja | \$ 60.075 | \$ 197.566 | \$ 214.845 | \$ 235.060 | \$ 255.517 | \$ 276.227 |
| Caja | | | | | | |
| Efectivo | | | | | | |
| Bancos | \$ 60.075 | \$ 197.566 | \$ 214.845 | \$ 235.060 | \$ 255.517 | \$ 276.227 |
| Cuenta Corriente | \$ 60.075 | \$ 197.566 | \$ 214.845 | \$ 235.060 | \$ 255.517 | \$ 276.227 |
| Cuentas por Cobrar Clientes | | \$ 17.040 | \$ 19.010 | \$ 20.980 | \$ 22.950 | \$ 24.920 |
| Cuentas por Cobrar Clientes | | \$ 17.040 | \$ 19.010 | \$ 20.980 | \$ 22.950 | \$ 24.920 |
| Activos Fijos | \$ 453.097 | \$ 453.097 | \$ 453.097 | \$ 453.097 | \$ 453.097 | \$ 453.097 |
| Terreno | \$ 264.900 | \$ 264.900 | \$ 264.900 | \$ 264.900 | \$ 264.900 | \$ 264.900 |
| Edificaciones | \$ 161.728 | \$ 161.728 | \$ 161.728 | \$ 161.728 | \$ 161.728 | \$ 161.728 |
| Muebles y Enseres | \$ 1.220 | \$ 1.220 | \$ 1.220 | \$ 1.220 | \$ 1.220 | \$ 1.220 |
| Equipos de Computo | \$ 3.650 | \$ 3.650 | \$ 3.650 | \$ 3.650 | \$ 3.650 | \$ 3.650 |
| Equipos de Oficina | \$ 120 | \$ 120 | \$ 120 | \$ 120 | \$ 120 | \$ 120 |
| Maquinaria | \$ 21.479 | \$ 21.479 | \$ 21.479 | \$ 21.479 | \$ 21.479 | \$ 21.479 |
| Provisión Cuentas Incobrables | | \$ 170 | \$ 190 | \$ 210 | \$ 230 | \$ 249 |
| Depreciaciones | | \$ 12.153 | \$ 12.153 | \$ 12.153 | \$ 12.153 | \$ 12.153 |
| Depreciaciones Acum. A. Fijos | | \$ 12.153 | \$ 24.307 | \$ 36.460 | \$ 48.614 | \$ 60.767 |
| Activos Intangibles | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 |
| Constitución - permisos | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 |
| Amortizaciones | | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 |
| Amortizaciones Acum. A. Intan | | \$ 832 | \$ 1.664 | \$ 2.496 | \$ 3.328 | \$ 4.160 |
| PASIVOS | | \$ 1.997 | \$ 2.103 | \$ 2.215 | \$ 2.332 | \$ 2.456 |
| Pasivo Corriente | | \$ 1.997 | \$ 2.103 | \$ 2.215 | \$ 2.332 | \$ 2.456 |
| Cuentas por Pagar Proveedores | | \$ 1.997 | \$ 2.103 | \$ 2.215 | \$ 2.332 | \$ 2.456 |
| Proveedores locales | | \$ 1.997 | \$ 2.103 | \$ 2.215 | \$ 2.332 | \$ 2.456 |
| Pasivo Largo Plazo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Préstamos | | | | | | |
| PATRIMONIO | \$ 517.332 | \$ 714.898 | \$ 929.743 | \$ 1.164.804 | \$ 1.292.562 | \$ 1.430.675 |
| Capital Social | \$ 517.332 | \$ 517.332 | \$ 517.332 | \$ 517.332 | \$ 517.332 | \$ 517.332 |
| Utilidad / Pérdida | \$ - | \$ 197.566 | \$ 214.845 | \$ 235.060 | \$ 255.517 | \$ 276.227 |
| Utilidades Retenidas | \$ - | \$ 197.566 | \$ 412.411 | \$ 647.472 | \$ 775.230 | \$ 913.343 |
| Dividendos Pagados | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 127.759 | \$ 138.113 |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | \$ 517.332 | \$ 716.896 | \$ 931.846 | \$ 1.167.018 | \$ 1.294.894 | \$ 1.433.131 |

Balance General Desapalancado – Escenario Pesimista

| BALANCE GENERAL PROYECTADO | | | | | | |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| ACTIVOS | \$ 517.332 | \$ 637.465 | \$ 771.664 | \$ 924.697 | \$ 1.010.775 | \$ 1.106.450 |
| Activo Corriente | \$ 60.075 | \$ 128.425 | \$ 146.353 | \$ 167.152 | \$ 188.122 | \$ 209.273 |
| Disponible en Caja | \$ 60.075 | \$ 118.135 | \$ 134.093 | \$ 152.922 | \$ 171.922 | \$ 191.103 |
| Caja | | | | | | |
| Efectivo | | | | | | |
| Bancos | \$ 60.075 | \$ 118.135 | \$ 134.093 | \$ 152.922 | \$ 171.922 | \$ 191.103 |
| Cuenta Corriente | \$ 60.075 | \$ 118.135 | \$ 134.093 | \$ 152.922 | \$ 171.922 | \$ 191.103 |
| Cuentas por Cobrar Clientes | | \$ 10.290 | \$ 12.260 | \$ 14.230 | \$ 16.200 | \$ 18.170 |
| Cuentas por Cobrar Clientes | | \$ 10.290 | \$ 12.260 | \$ 14.230 | \$ 16.200 | \$ 18.170 |
| Activos Fijos | \$ 453.097 | \$ 453.097 | \$ 453.097 | \$ 453.097 | \$ 453.097 | \$ 453.097 |
| Terreno | \$ 264.900 | \$ 264.900 | \$ 264.900 | \$ 264.900 | \$ 264.900 | \$ 264.900 |
| Edificaciones | \$ 161.728 | \$ 161.728 | \$ 161.728 | \$ 161.728 | \$ 161.728 | \$ 161.728 |
| Muebles y Enseres | \$ 1.220 | \$ 1.220 | \$ 1.220 | \$ 1.220 | \$ 1.220 | \$ 1.220 |
| Equipos de Computo | \$ 3.650 | \$ 3.650 | \$ 3.650 | \$ 3.650 | \$ 3.650 | \$ 3.650 |
| Equipos de Oficina | \$ 120 | \$ 120 | \$ 120 | \$ 120 | \$ 120 | \$ 120 |
| Maquinaria | \$ 21.479 | \$ 21.479 | \$ 21.479 | \$ 21.479 | \$ 21.479 | \$ 21.479 |
| Provisión Cuentas Incobrables | | \$ 103 | \$ 123 | \$ 142 | \$ 162 | \$ 182 |
| Depreciaciones | | \$ 12.153 | \$ 12.153 | \$ 12.153 | \$ 12.153 | \$ 12.153 |
| Depreciaciones Acum. A. Fijos | | \$ 12.153 | \$ 24.307 | \$ 36.460 | \$ 48.614 | \$ 60.767 |
| Activos Intangibles | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 |
| Constitución - permisos | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 | \$ 4.160 |
| Amortizaciones | | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 |
| Amortizaciones Acum. A. Intan | | \$ 832 | \$ 1.664 | \$ 2.496 | \$ 3.328 | \$ 4.160 |
| PASIVOS | | \$ 1.997 | \$ 2.103 | \$ 2.215 | \$ 2.332 | \$ 2.456 |
| Pasivo Corriente | | \$ 1.997 | \$ 2.103 | \$ 2.215 | \$ 2.332 | \$ 2.456 |
| Cuentas por Pagar Proveedores | | \$ 1.997 | \$ 2.103 | \$ 2.215 | \$ 2.332 | \$ 2.456 |
| Proveedores locales | | \$ 1.997 | \$ 2.103 | \$ 2.215 | \$ 2.332 | \$ 2.456 |
| Pasivo Largo Plazo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Préstamos | | | | | | |
| PATRIMONIO | \$ 517.332 | \$ 635.467 | \$ 769.561 | \$ 922.482 | \$ 1.008.443 | \$ 1.103.995 |
| Capital Social | \$ 517.332 | \$ 517.332 | \$ 517.332 | \$ 517.332 | \$ 517.332 | \$ 517.332 |
| Utilidad / Pérdida | \$ - | \$ 118.135 | \$ 134.093 | \$ 152.922 | \$ 171.922 | \$ 191.103 |
| Utilidades Retenidas | \$ - | \$ 118.135 | \$ 252.229 | \$ 405.150 | \$ 491.111 | \$ 586.663 |
| Dividendos Pagados | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 85.961 | \$ 95.551 |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | \$ 517.332 | \$ 637.465 | \$ 771.664 | \$ 924.697 | \$ 1.010.775 | \$ 1.106.450 |

ANEXO 17. Flujo de Caja

Flujo de Caja Apalancado – Escenario Normal

| FLUJO DE CAJA | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|----|------------|----|------------|----|------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | | | | | | |
| INGRESOS | \$ | 520.750 | \$ | 562.408 | \$ | 604.967 | \$ | 648.473 | \$ | 692.972 | | |
| COSTOS | \$ | 84.744 | \$ | 89.235 | \$ | 93.965 | \$ | 98.945 | \$ | 104.189 | | |
| GASTOS | \$ | 198.428 | \$ | 210.204 | \$ | 218.207 | \$ | 226.589 | \$ | 235.370 | | |
| TOTAL EGRESOS | \$ | 283.172 | \$ | 299.440 | \$ | 312.172 | \$ | 325.534 | \$ | 339.559 | | |
| UTILIDAD OPERATIVA | \$ | 237.578 | \$ | 262.968 | \$ | 292.796 | \$ | 322.939 | \$ | 353.413 | | |
| GASTOS FINANCIEROS | \$ | 39.317 | \$ | 31.454 | \$ | 23.590 | \$ | 15.727 | \$ | 7.863 | | |
| UAIMPUESTOS | \$ | 198.261 | \$ | 231.515 | \$ | 269.205 | \$ | 307.212 | \$ | 345.549 | | |
| PARTICIPACIÓN LABORAL | \$ | 29.739 | \$ | 34.727 | \$ | 40.381 | \$ | 46.082 | \$ | 51.832 | | |
| UTILIDAD ANTES IR | \$ | 168.522 | \$ | 196.787 | \$ | 228.825 | \$ | 261.130 | \$ | 293.717 | | |
| IMPUESTO A LA RENTA | \$ | 38.760 | \$ | 45.261 | \$ | 52.630 | \$ | 60.060 | \$ | 67.555 | | |
| UTILIDAD NETA | \$ | 129.762 | \$ | 151.526 | \$ | 176.195 | \$ | 201.070 | \$ | 226.162 | | |
| FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO) | | | | | | | | | | | | |
| U Neta | \$ | 129.762 | \$ | 151.526 | \$ | 176.195 | \$ | 201.070 | \$ | 226.162 | | |
| Gastos Financieros | \$ | 39.317 | \$ | 31.454 | \$ | 23.590 | \$ | 15.727 | \$ | 7.863 | | |
| Depreciaciones | \$ | 11.585 | \$ | 11.585 | \$ | 11.585 | \$ | 11.585 | \$ | 11.585 | | |
| Amortizaciones | \$ | 832 | \$ | 832 | \$ | 832 | \$ | 832 | \$ | 832 | | |
| Escudo Fiscal | \$ | 14.252 | \$ | 11.402 | \$ | 8.551 | \$ | 5.701 | \$ | 2.850 | | |
| TOTAL FCO | \$ | 167.243 | \$ | 183.995 | \$ | 203.651 | \$ | 223.513 | \$ | 243.592 | | |
| FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI) | | | | | | | | | | | | |
| Activos Fijos | \$ | (453.097,44) | | | | | | | | | | |
| Activos Intangibles | \$ | (4.160,00) | | | | | | | | | | |
| Recuperación AF | | | | | | | | | \$ | 246.764,79 | | |
| Inversión CT | \$ | (60.074,58) | | | | | | | | | | |
| TOTAL FCI | \$ | (517.332,02) | \$ | 48.706,84 | \$ | (1.864,15) | \$ | (1.858,53) | \$ | (1.852,63) | \$ | 244.918,38 |
| FC LIBRE | \$ | (517.332,02) | \$ | 215.950,17 | \$ | 182.130,97 | \$ | 201.792,18 | \$ | 221.660,47 | \$ | 488.510,31 |
| FC LIBRE Acumulado | \$ | (517.332,02) | \$ | (301.381,85) | \$ | (119.250,88) | \$ | 82.541,30 | \$ | 304.201,77 | \$ | 792.712,08 |
| FLUJO DE CAJA DE CAPITAL | | | | | | | | | | | | |
| Escudo Fiscal | \$ | - | \$ | 14.252 | \$ | 11.402 | \$ | 8.551 | \$ | 5.701 | \$ | 2.850 |
| TOTAL FCC | \$ | (517.332) | \$ | 230.203 | \$ | 193.533 | \$ | 210.344 | \$ | 227.361 | \$ | 491.361 |
| FC CAPITAL Acumulado | \$ | (517.332) | \$ | (287.129) | \$ | (93.596) | \$ | 116.747 | \$ | 344.109 | \$ | 835.470 |
| FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD) | | | | | | | | | | | | |
| Ingreso | \$ | 258.666 | \$ | - | \$ | - | \$ | - | \$ | - | \$ | - |
| Egresos | | | \$ | (51.733) | \$ | (51.733) | \$ | (51.733) | \$ | (51.733) | \$ | (51.733) |
| Gastos Financieros (Interés) | | | \$ | (39.317) | \$ | (31.454) | \$ | (23.590) | \$ | (15.727) | \$ | (7.863) |
| TOTAL FCD | \$ | 258.666 | \$ | (91.050) | \$ | (83.187) | \$ | (75.324) | \$ | (67.460) | \$ | (59.597) |
| FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS) | | | | | | | | | | | | |
| Dividendos Pagados | \$ | - | | | | | | | | | | |
| FC SOCIOS | \$ | (258.666) | \$ | 139.152 | \$ | 110.346 | \$ | 135.020 | \$ | 159.901 | \$ | 431.764 |
| FC SOCIOS Acumulado | \$ | (258.666) | \$ | (119.514) | \$ | (9.168) | \$ | 125.852 | \$ | 285.754 | \$ | 717.518 |

Flujo de Caja Apalancado – Escenario Optimista

| FLUJO DE CAJA | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|--------------|-------|--------------|-------|-------------|----|------------|----|------------|----|--------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | | | | | | |
| INGRESOS | \$ | 585.030 | \$ | 627.698 | \$ | 671.317 | \$ | 715.934 | \$ | 761.601 | | |
| COSTOS | \$ | 84.744 | \$ | 89.235 | \$ | 93.965 | \$ | 98.945 | \$ | 104.189 | | |
| GASTOS | \$ | 198.428 | \$ | 210.204 | \$ | 218.207 | \$ | 226.589 | \$ | 235.370 | | |
| TOTAL EGRESOS | \$ | 283.172 | \$ | 299.440 | \$ | 312.172 | \$ | 325.534 | \$ | 339.559 | | |
| UTILIDAD OPERATIVA | \$ | 301.859 | \$ | 328.258 | \$ | 359.145 | \$ | 390.400 | \$ | 422.042 | | |
| GASTOS FINANCIEROS | \$ | 39.317 | \$ | 31.454 | \$ | 23.590 | \$ | 15.727 | \$ | 7.863 | | |
| UIMPUESTOS | \$ | 262.541 | \$ | 296.804 | \$ | 335.554 | \$ | 374.674 | \$ | 414.179 | | |
| PARTICIPACIÓN LABORAL | \$ | 39.381 | \$ | 44.521 | \$ | 50.333 | \$ | 56.201 | \$ | 62.127 | | |
| UTILIDAD ANTES IR | \$ | 223.160 | \$ | 252.284 | \$ | 285.221 | \$ | 318.472 | \$ | 352.052 | | |
| IMPUESTO A LA RENTA | \$ | 51.327 | \$ | 58.025 | \$ | 65.601 | \$ | 73.249 | \$ | 80.972 | | |
| UTILIDAD NETA | \$ | 171.833 | \$ | 194.258 | \$ | 219.620 | \$ | 245.224 | \$ | 271.080 | | |
| FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO) | | | | | | | | | | | | |
| U Neta | \$ | 171.833 | \$ | 194.258 | \$ | 219.620 | \$ | 245.224 | \$ | 271.080 | | |
| Gastos Financieros | \$ | 39.317 | \$ | 31.454 | \$ | 23.590 | \$ | 15.727 | \$ | 7.863 | | |
| Depreciaciones | \$ | 11.585 | \$ | 11.585 | \$ | 11.585 | \$ | 11.585 | \$ | 11.585 | | |
| Amortizaciones | \$ | 832 | \$ | 832 | \$ | 832 | \$ | 832 | \$ | 832 | | |
| Escudo Fiscal | \$ | 14.252 | \$ | 11.402 | \$ | 8.551 | \$ | 5.701 | \$ | 2.850 | | |
| TOTAL FCO | \$ | 209.315 | \$ | 226.727 | \$ | 247.076 | \$ | 267.667 | \$ | 288.510 | | |
| FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI) | | | | | | | | | | | | |
| Activos Fijos | \$ | (453.097,44) | | | | | | | | | | |
| Activos Intangibles | \$ | (4.160,00) | | | | | | | | | | |
| Recuperación AF | | | | | | | \$ | 246.764,79 | | | | |
| Inversión CT | \$ | (60.074,58) | | | | | | | | | | |
| TOTAL FCI | \$ | (517.332,02) | \$ | 45.031,84 | \$ | (1.864,15) | \$ | (1.858,53) | \$ | (1.852,63) | \$ | 244.918,38 |
| FC LIBRE | \$ | (517.332,02) | \$ | 254.346,85 | \$ | 224.863,06 | \$ | 245.217,71 | \$ | 265.814,09 | \$ | 533.428,45 |
| FC LIBRE Acumulado | \$ | (517.332,02) | \$ | (262.985,17) | \$ | (38.122,11) | \$ | 207.095,59 | \$ | 472.909,69 | \$ | 1.006.338,13 |
| FLUJO DE CAJA DE CAPITAL | | | | | | | | | | | | |
| Escudo Fiscal | \$ | - | \$ | 14.252 | \$ | 11.402 | \$ | 8.551 | \$ | 5.701 | \$ | 2.850 |
| TOTAL FCC | \$ | (517.332) | \$ | 268.599 | \$ | 236.265 | \$ | 253.769 | \$ | 271.515 | \$ | 536.279 |
| FC CAPITAL Acumulado | \$ | (517.332) | \$ | (248.733) | \$ | (12.468) | \$ | 241.302 | \$ | 512.817 | \$ | 1.049.096 |
| FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD) | | | | | | | | | | | | |
| Ingreso | \$ | 258.666 | \$ | - | \$ | - | \$ | - | \$ | - | \$ | - |
| Egresos | \$ | (51.733) | \$ | (51.733) | \$ | (51.733) | \$ | (51.733) | \$ | (51.733) | \$ | (51.733) |
| Gastos Financieros (Interés) | \$ | (39.317) | \$ | (31.454) | \$ | (23.590) | \$ | (15.727) | \$ | (7.863) | \$ | (7.863) |
| TOTAL FCD | \$ | 258.666 | \$ | (91.050) | \$ | (83.187) | \$ | (75.324) | \$ | (67.460) | \$ | (59.597) |
| FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS) | | | | | | | | | | | | |
| Dividendos Pagados | \$ | - | \$ | - | \$ | - | \$ | 122.612 | \$ | 135.540 | \$ | - |
| FC SOCIOS | \$ | (258.666) | \$ | 177.549 | \$ | 153.078 | \$ | 178.446 | \$ | 204.055 | \$ | 476.682 |
| FC SOCIOS Acumulado | \$ | (258.666) | \$ | (81.117) | \$ | 71.961 | \$ | 250.407 | \$ | 454.462 | \$ | 931.144 |

Flujo de Caja Apalancado – Escenario Pesimista

| FLUJO DE CAJA | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|----|-------------|----|------------|----|------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | | | | | | |
| INGRESOS | \$ | 463.669 | \$ | 504.318 | \$ | 545.818 | \$ | 588.211 | \$ | 631.542 | | |
| COSTOS | \$ | 84.744 | \$ | 89.235 | \$ | 93.965 | \$ | 98.945 | \$ | 104.189 | | |
| GASTOS | \$ | 198.428 | \$ | 210.204 | \$ | 218.207 | \$ | 226.589 | \$ | 235.370 | | |
| TOTAL EGRESOS | \$ | 283.172 | \$ | 299.440 | \$ | 312.172 | \$ | 325.534 | \$ | 339.559 | | |
| UTILIDAD OPERATIVA | \$ | 180.497 | \$ | 204.879 | \$ | 233.646 | \$ | 262.677 | \$ | 291.983 | | |
| GASTOS FINANCIEROS | \$ | 39.317 | \$ | 31.454 | \$ | 23.590 | \$ | 15.727 | \$ | 7.863 | | |
| UIMPUESTOS | \$ | 141.180 | \$ | 173.425 | \$ | 210.056 | \$ | 246.950 | \$ | 284.120 | | |
| PARTICIPACIÓN LABORAL | \$ | 21.177 | \$ | 26.014 | \$ | 31.508 | \$ | 37.043 | \$ | 42.618 | | |
| UTILIDAD ANTES IR | \$ | 120.003 | \$ | 147.411 | \$ | 178.548 | \$ | 209.908 | \$ | 241.502 | | |
| IMPUESTO A LA RENTA | \$ | 27.601 | \$ | 33.905 | \$ | 41.066 | \$ | 48.279 | \$ | 55.545 | | |
| UTILIDAD NETA | \$ | 92.402 | \$ | 113.507 | \$ | 137.482 | \$ | 161.629 | \$ | 185.956 | | |
| FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO) | | | | | | | | | | | | |
| U Neta | \$ | 92.402 | \$ | 113.507 | \$ | 137.482 | \$ | 161.629 | \$ | 185.956 | | |
| Gastos Financieros | \$ | 39.317 | \$ | 31.454 | \$ | 23.590 | \$ | 15.727 | \$ | 7.863 | | |
| Depreciaciones | \$ | 11.585 | \$ | 11.585 | \$ | 11.585 | \$ | 11.585 | \$ | 11.585 | | |
| Amortizaciones | \$ | 832 | \$ | 832 | \$ | 832 | \$ | 832 | \$ | 832 | | |
| Escudo Fiscal | \$ | 14.252 | \$ | 11.402 | \$ | 8.551 | \$ | 5.701 | \$ | 2.850 | | |
| TOTAL FCO | \$ | 129.884 | \$ | 145.975 | \$ | 164.938 | \$ | 184.072 | \$ | 203.386 | | |
| FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI) | | | | | | | | | | | | |
| Activos Fijos | \$ | (453.097,44) | | | | | | | | | | |
| Activos Intangibles | \$ | (4.160,00) | | | | | | | | | | |
| Recuperación AF | | | | | | | \$ | 246.764,79 | | | | |
| Inversión CT | \$ | (60.074,58) | | | | | | | | | | |
| TOTAL FCI | \$ | (517.332,02) | \$ | 51.781,84 | \$ | (1.864,15) | \$ | (1.858,53) | \$ | (1.852,63) | \$ | 244.918,38 |
| FC LIBRE | \$ | (517.332,02) | \$ | 181.665,89 | \$ | 144.111,28 | \$ | 163.079,06 | \$ | 182.219,24 | \$ | 448.304,58 |
| FC LIBRE Acumulado | \$ | (517.332,02) | \$ | (335.666,13) | \$ | (191.554,85) | \$ | (28.475,79) | \$ | 153.743,45 | \$ | 602.048,03 |
| FLUJO DE CAJA DE CAPITAL | | | | | | | | | | | | |
| Escudo Fiscal | \$ | - | \$ | 14.252 | \$ | 11.402 | \$ | 8.551 | \$ | 5.701 | \$ | 2.850 |
| TOTAL FCC | \$ | (517.332) | \$ | 195.918 | \$ | 155.513 | \$ | 171.631 | \$ | 187.920 | \$ | 451.155 |
| FC CAPITAL Acumulado | \$ | (517.332) | \$ | (321.414) | \$ | (165.900) | \$ | 5.730 | \$ | 193.650 | \$ | 644.806 |
| FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD) | | | | | | | | | | | | |
| Ingreso | \$ | 258.666 | \$ | - | \$ | - | \$ | - | \$ | - | \$ | - |
| Egresos | \$ | (51.733) | \$ | (51.733) | \$ | (51.733) | \$ | (51.733) | \$ | (51.733) | \$ | (51.733) |
| Gastos Financieros (Interés) | \$ | (39.317) | \$ | (31.454) | \$ | (23.590) | \$ | (15.727) | \$ | (7.863) | \$ | (7.863) |
| TOTAL FCD | \$ | 258.666 | \$ | (91.050) | \$ | (83.187) | \$ | (75.324) | \$ | (67.460) | \$ | (59.597) |
| FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS) | | | | | | | | | | | | |
| Dividendos Pagados | \$ | - | \$ | - | \$ | - | \$ | 80.814 | \$ | 92.978 | \$ | 92.978 |
| FC SOCIOS | \$ | (258.666) | \$ | 104.868 | \$ | 72.326 | \$ | 96.307 | \$ | 120.460 | \$ | 391.558 |
| FC SOCIOS Acumulado | \$ | (258.666) | \$ | (153.798) | \$ | (81.472) | \$ | 14.835 | \$ | 135.295 | \$ | 526.854 |

Flujo de Caja Desapalancado – Escenario Normal

| FLUJO DE CAJA | | | | | | |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | |
| INGRESOS | \$ 520.750 | \$ 562.408 | \$ 604.967 | \$ 648.473 | \$ 692.972 | |
| COSTOS | \$ 84.744 | \$ 89.235 | \$ 93.965 | \$ 98.945 | \$ 104.189 | |
| GASTOS | \$ 198.428 | \$ 210.204 | \$ 218.207 | \$ 226.589 | \$ 235.370 | |
| TOTAL EGRESOS | \$ 283.172 | \$ 299.440 | \$ 312.172 | \$ 325.534 | \$ 339.559 | |
| UTILIDAD OPERATIVA | \$ 237.578 | \$ 262.968 | \$ 292.796 | \$ 322.939 | \$ 353.413 | |
| GASTOS FINANCIEROS | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| UAIMPUESTOS | \$ 237.578 | \$ 262.968 | \$ 292.796 | \$ 322.939 | \$ 353.413 | |
| PARTICIPACIÓN LABORAL | \$ 35.637 | \$ 39.445 | \$ 43.919 | \$ 48.441 | \$ 53.012 | |
| UTILIDAD ANTES IR | \$ 201.941 | \$ 223.523 | \$ 248.876 | \$ 274.498 | \$ 300.401 | |
| IMPUESTO A LA RENTA | \$ 46.446 | \$ 51.410 | \$ 57.242 | \$ 63.135 | \$ 69.092 | |
| UTILIDAD NETA | \$ 155.495 | \$ 172.113 | \$ 191.635 | \$ 211.363 | \$ 231.309 | |
| FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO) | | | | | | |
| U Neta | \$ 155.495 | \$ 172.113 | \$ 191.635 | \$ 211.363 | \$ 231.309 | |
| Gastos Financieros | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| Depreciaciones | \$ 11.585 | \$ 11.585 | \$ 11.585 | \$ 11.585 | \$ 11.585 | |
| Amortizaciones | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | |
| Escudo Fiscal | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| TOTAL FCO | \$ 167.912 | \$ 184.530 | \$ 204.052 | \$ 223.780 | \$ 243.726 | |
| FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI) | | | | | | |
| Activos Fijos | \$ (453.097) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| Activos Intangibles | \$ (4.160) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| Recuperación AF | | | | | \$ 257.075 | |
| Inversión CT | \$ (60.075) | | | | | |
| TOTAL FCI | \$ (517.332) | \$ 48.707 | \$ (1.864) | \$ (1.859) | \$ (1.853) | \$ 255.229 |
| FC LIBRE | \$ (517.332) | \$ 216.619 | \$ 182.666 | \$ 202.193 | \$ 221.928 | \$ 498.954 |
| FC LIBRE Acumulado | \$ (517.332) | \$ (300.713) | \$ (118.048) | \$ 84.145 | \$ 306.073 | \$ 805.027 |
| FLUJO DE CAJA DE CAPITAL | | | | | | |
| Escudo Fiscal | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL FCC | \$ (517.332) | \$ 216.619 | \$ 182.666 | \$ 202.193 | \$ 221.928 | \$ 498.954 |
| FC CAPITAL Acumulado | \$ (517.332) | \$ (300.713) | \$ (118.048) | \$ 84.145 | \$ 306.073 | \$ 805.027 |
| FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS) | | | | | | |
| Dividendos Pagados | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 105.682 | \$ 115.654 | |
| FC SOCIOS | \$ (517.332) | \$ 216.619 | \$ 182.666 | \$ 202.193 | \$ 221.928 | \$ 498.954 |
| FC SOCIOS Acumulado | \$ (517.332) | \$ (300.713) | \$ (118.048) | \$ 84.145 | \$ 306.073 | \$ 805.027 |

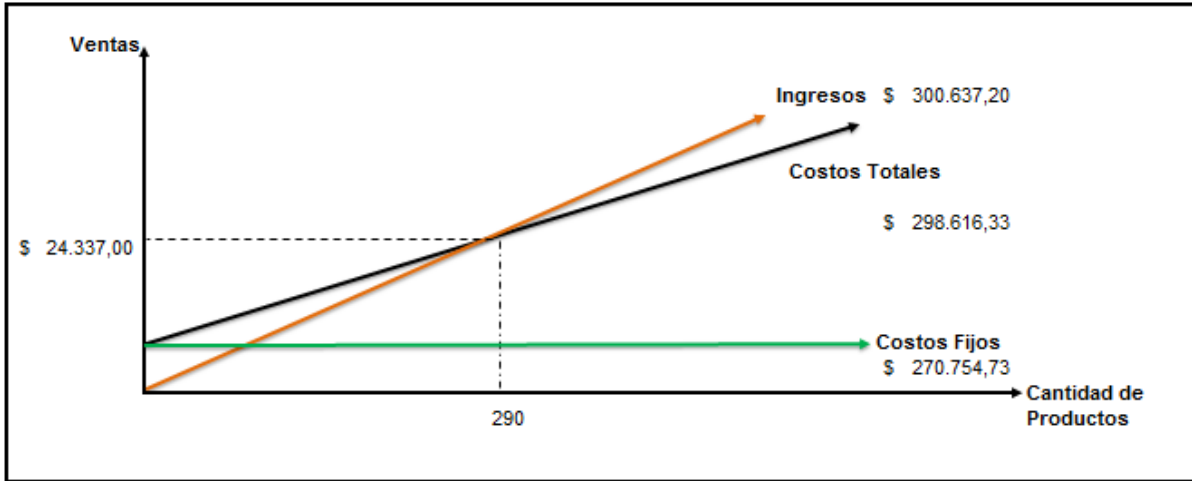
Flujo de Caja Desapalancado – Escenario Optimista

| FLUJO DE CAJA | | | | | | | | | | | |
|---|-------|-----------|-------|-----------|-------|----------|----|---------|----|------------|--------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | | | | | |
| INGRESOS | \$ | 585.030 | \$ | 627.698 | \$ | 671.317 | \$ | 715.934 | \$ | 761.601 | |
| COSTOS | \$ | 84.744 | \$ | 89.235 | \$ | 93.965 | \$ | 98.945 | \$ | 104.189 | |
| GASTOS | \$ | 198.428 | \$ | 210.204 | \$ | 218.207 | \$ | 226.589 | \$ | 235.370 | |
| TOTAL EGRESOS | \$ | 283.172 | \$ | 299.440 | \$ | 312.172 | \$ | 325.534 | \$ | 339.559 | |
| UTILIDAD OPERATIVA | \$ | 301.859 | \$ | 328.258 | \$ | 359.145 | \$ | 390.400 | \$ | 422.042 | |
| GASTOS FINANCIEROS | \$ | - | \$ | - | \$ | - | \$ | - | \$ | - | |
| UIMPUESTOS | \$ | 301.859 | \$ | 328.258 | \$ | 359.145 | \$ | 390.400 | \$ | 422.042 | |
| PARTICIPACIÓN LABORAL | \$ | 45.279 | \$ | 49.239 | \$ | 53.872 | \$ | 58.560 | \$ | 63.306 | |
| UTILIDAD ANTES IR | \$ | 256.580 | \$ | 279.019 | \$ | 305.273 | \$ | 331.840 | \$ | 358.736 | |
| IMPUESTO A LA RENTA | \$ | 59.013 | \$ | 64.174 | \$ | 70.213 | \$ | 76.323 | \$ | 82.509 | |
| UTILIDAD NETA | \$ | 197.566 | \$ | 214.845 | \$ | 235.060 | \$ | 255.517 | \$ | 276.227 | |
| FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO) | | | | | | | | | | | |
| U Neta | \$ | 197.566 | \$ | 214.845 | \$ | 235.060 | \$ | 255.517 | \$ | 276.227 | |
| Gastos Financieros | \$ | - | \$ | - | \$ | - | \$ | - | \$ | - | |
| Depreciaciones | \$ | 11.585 | \$ | 11.585 | \$ | 11.585 | \$ | 11.585 | \$ | 11.585 | |
| Amortizaciones | \$ | 832 | \$ | 832 | \$ | 832 | \$ | 832 | \$ | 832 | |
| Escudo Fiscal | \$ | - | \$ | - | \$ | - | \$ | - | \$ | - | |
| TOTAL FCO | \$ | 209.983 | \$ | 227.262 | \$ | 247.477 | \$ | 267.934 | \$ | 288.644 | |
| FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI) | | | | | | | | | | | |
| Activos Fijos | \$ | (453.097) | \$ | - | \$ | - | \$ | - | \$ | - | |
| Activos Intangibles | \$ | (4.160) | \$ | - | \$ | - | \$ | - | \$ | - | |
| Recuperación AF | | | | | | | | | | \$ 257.075 | |
| Inversión CT | \$ | (60.075) | | | | | | | | | |
| TOTAL FCI | \$ | (517.332) | \$ | 45.032 | \$ | (1.864) | \$ | (1.859) | \$ | (1.853) | \$ 255.229 |
| FC LIBRE | \$ | (517.332) | \$ | 255.015 | \$ | 225.398 | \$ | 245.619 | \$ | 266.081 | \$ 543.872 |
| FC LIBRE Acumulado | \$ | (517.332) | \$ | (262.317) | \$ | (36.919) | \$ | 208.700 | \$ | 474.781 | \$ 1.018.653 |
| FLUJO DE CAJA DE CAPITAL | | | | | | | | | | | |
| Escudo Fiscal | \$ | - | \$ | - | \$ | - | \$ | - | \$ | - | |
| TOTAL FCC | \$ | (517.332) | \$ | 255.015 | \$ | 225.398 | \$ | 245.619 | \$ | 266.081 | \$ 543.872 |
| FC CAPITAL Acumulado | \$ | (517.332) | \$ | (262.317) | \$ | (36.919) | \$ | 208.700 | \$ | 474.781 | \$ 1.018.653 |
| FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS) | | | | | | | | | | | |
| Dividendos Pagados | \$ | - | \$ | - | \$ | - | \$ | 127.759 | \$ | 138.113 | |
| FC SOCIOS | \$ | (517.332) | \$ | 255.015 | \$ | 225.398 | \$ | 245.619 | \$ | 266.081 | \$ 543.872 |
| FC SOCIOS Acumulado | \$ | (517.332) | \$ | (262.317) | \$ | (36.919) | \$ | 208.700 | \$ | 474.781 | \$ 1.018.653 |

Flujo de Caja Desapalancado – Escenario Pesimista

| FLUJO DE CAJA | | | | | | |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | |
| INGRESOS | \$ 463.669 | \$ 504.318 | \$ 545.818 | \$ 588.211 | \$ 631.542 | |
| COSTOS | \$ 84.744 | \$ 89.235 | \$ 93.965 | \$ 98.945 | \$ 104.189 | |
| GASTOS | \$ 198.428 | \$ 210.204 | \$ 218.207 | \$ 226.589 | \$ 235.370 | |
| TOTAL EGRESOS | \$ 283.172 | \$ 299.440 | \$ 312.172 | \$ 325.534 | \$ 339.559 | |
| UTILIDAD OPERATIVA | \$ 180.497 | \$ 204.879 | \$ 233.646 | \$ 262.677 | \$ 291.983 | |
| GASTOS FINANCIEROS | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| UAIMPUESTOS | \$ 180.497 | \$ 204.879 | \$ 233.646 | \$ 262.677 | \$ 291.983 | |
| PARTICIPACIÓN LABORAL | \$ 27.075 | \$ 30.732 | \$ 35.047 | \$ 39.402 | \$ 43.797 | |
| UTILIDAD ANTES IR | \$ 153.423 | \$ 174.147 | \$ 198.600 | \$ 223.276 | \$ 248.186 | |
| IMPUESTO A LA RENTA | \$ 35.287 | \$ 40.054 | \$ 45.678 | \$ 51.353 | \$ 57.083 | |
| UTILIDAD NETA | \$ 118.135 | \$ 134.093 | \$ 152.922 | \$ 171.922 | \$ 191.103 | |
| FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO) | | | | | | |
| U Neta | \$ 118.135 | \$ 134.093 | \$ 152.922 | \$ 171.922 | \$ 191.103 | |
| Gastos Financieros | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| Depreciaciones | \$ 11.585 | \$ 11.585 | \$ 11.585 | \$ 11.585 | \$ 11.585 | |
| Amortizaciones | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | \$ 832 | |
| Escudo Fiscal | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| TOTAL FCO | \$ 130.552 | \$ 146.510 | \$ 165.339 | \$ 184.339 | \$ 203.520 | |
| FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI) | | | | | | |
| Activos Fijos | \$ (453.097) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| Activos Intangibles | \$ (4.160) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| Recuperación AF | | | | | \$ 257.075 | |
| Inversión CT | \$ (60.075) | | | | | |
| TOTAL FCI | \$ (517.332) | \$ 51.782 | \$ (1.864) | \$ (1.859) | \$ (1.853) | \$ 255.229 |
| FC LIBRE | \$ (517.332) | \$ 182.334 | \$ 144.646 | \$ 163.480 | \$ 182.487 | \$ 458.748 |
| FC LIBRE Acumulado | \$ (517.332) | \$ (334.998) | \$ (190.352) | \$ (26.872) | \$ 155.615 | \$ 614.363 |
| FLUJO DE CAJA DE CAPITAL | | | | | | |
| Escudo Fiscal | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL FCC | \$ (517.332) | \$ 182.334 | \$ 144.646 | \$ 163.480 | \$ 182.487 | \$ 458.748 |
| FC CAPITAL Acumulado | \$ (517.332) | \$ (334.998) | \$ (190.352) | \$ (26.872) | \$ 155.615 | \$ 614.363 |
| FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS) | | | | | | |
| Dividendos Pagados | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 85.961 | \$ 95.551 | |
| FC SOCIOS | \$ (517.332) | \$ 182.334 | \$ 144.646 | \$ 163.480 | \$ 182.487 | \$ 458.748 |
| FC SOCIOS Acumulado | \$ (517.332) | \$ (334.998) | \$ (190.352) | \$ (26.872) | \$ 155.615 | \$ 614.363 |

ANEXO 18. Punto de Equilibrio



| PUNTO DE EQUILIBRIO | | | | | | | |
|----------------------|------------|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|--------------------|-------------|
| | Cant. | Costo Fijo | Costo Variable | Costo Total | Ingresos | Beneficio | |
| | 211 | \$ 270.754,73 | \$ 27.861,60 | \$ 298.616,33 | \$ 219.164,52 | \$ (79.451,81) | |
| | 235 | \$ 270.754,73 | \$ 27.861,60 | \$ 298.616,33 | \$ 241.402,03 | \$ (57.214,29) | |
| | 261 | \$ 270.754,73 | \$ 27.861,60 | \$ 298.616,33 | \$ 234.085,68 | \$ (64.530,65) | |
| VENTAS AL MES | 290 | \$ 270.754,73 | \$ 27.861,60 | \$ 298.616,33 | \$ 300.637,20 | \$ 2.020,87 | P.E. |
| | 319 | \$ 270.754,73 | \$ 27.861,60 | \$ 298.616,33 | \$ 328.978,32 | \$ 30.361,99 | |
| | 351 | \$ 270.754,73 | \$ 27.861,60 | \$ 298.616,33 | \$ 363.771,01 | \$ 65.154,69 | |
| | 386 | \$ 270.754,73 | \$ 27.861,60 | \$ 298.616,33 | \$ 403.705,40 | \$ 105.089,07 | |
| | 425 | \$ 270.754,73 | \$ 27.861,60 | \$ 298.616,33 | \$ 448.967,20 | \$ 150.350,88 | |
| | 467 | \$ 270.754,73 | \$ 27.861,60 | \$ 298.616,33 | \$ 466.961,96 | \$ 168.345,64 | |
| | 514 | \$ 270.754,73 | \$ 27.861,60 | \$ 298.616,33 | \$ 513.658,16 | \$ 215.041,83 | |
| | 565 | \$ 270.754,73 | \$ 27.861,60 | \$ 298.616,33 | \$ 565.023,98 | \$ 266.407,65 | |
| | 622 | \$ 270.754,73 | \$ 27.861,60 | \$ 298.616,33 | \$ 621.526,37 | \$ 322.910,05 | |
| | 684 | \$ 270.754,73 | \$ 27.861,60 | \$ 298.616,33 | \$ 683.679,01 | \$ 385.062,68 | |

ANEXO 19. Ratios Financieros

Ratios Apalancados

| OPERATIVOS | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias) | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| Días de proveedores (Prov./Compras diarias) | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |

| LIQUIDEZ | | | | | |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Liquidez(AC/PC) | 51,42 | 59,80 | 68,51 | 76,26 | 83,13 |

| APALANCAMIENTO | | | | | |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Nivel de endeudamiento | 50% | 37% | 25% | 15% | 7% |

| RENTABILIDAD | | | | | |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| ROI | 20,2% | 24,8% | 30,1% | 35,3% | 40,7% |
| ROA | 32,2% | 32,9% | 33,0% | 35,6% | 37,5% |
| ROE | 26% | 24,4% | 22,8% | 23,7% | 24,0% |

| DIVIDENDOS | | | | | |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Pago de Dividendos | 0% | 0% | 0% | 50% | 50% |

Ratios Desapalancados

| OPERATIVOS | | | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias) | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| Días de proveedores (Prov./Compras diarias) | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| LIQUIDEZ | | | | | |
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Liquidez(AC/PC) | 84,55 | 89,13 | 94,35 | 98,90 | 102,85 |
| APALANCAMIENTO | | | | | |
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Nivel de endeudamiento | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| RENTABILIDAD | | | | | |
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| ROI | 34,0% | 37,6% | 41,9% | 46,2% | 50,6% |
| ROA | 35,2% | 31,0% | 28,2% | 28,2% | 28,0% |
| ROE | 23,1% | 20,4% | 18,5% | 18,5% | 18,4% |
| DIVIDENDOS | | | | | |
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Pago de Dividendos | 0% | 0% | 0% | 50% | 50% |

ANEXO 20. Amortización de la Deuda

| AMORTIZACIÓN DEUDA | | | | | |
|--------------------|---------------|-----------|-----------|--------|--------|
| Año | Saldo Inicial | Interés | Capital | Cuotas | |
| 0 | \$ 258.666 | | | | |
| 1 | \$ 206.933 | \$ 39.317 | \$ 51.733 | \$ | 91.050 |
| 2 | \$ 155.200 | \$ 31.454 | \$ 51.733 | \$ | 83.187 |
| 3 | \$ 103.466 | \$ 23.590 | \$ 51.733 | \$ | 75.324 |
| 4 | \$ 51.733 | \$ 15.727 | \$ 51.733 | \$ | 67.460 |
| 5 | \$ 0 | \$ 7.863 | \$ 51.733 | \$ | 59.597 |

ANEXO 21. Proformas

PROFORMA DE REGISTRADORA SAM-ER350II

Código: SAM-ER350F

Producto: Registradora Sam4s 350 II

Descripción: Robusta y Compacta Caja Posee

Precio: \$450 dólares

CARACTERÍSTICAS

Modelo ER350-II



FORMA DE ENTREGA:

- Se entrega totalmente programada
- Instrucciones de funcionamiento
- Garantía de 1 año
- Servicio Técnico

Atentamente,

Edgar Mejía

GERENTE PROPIETARIO

Telf: 098258472 / 2230978 / 2563958



Armario - Locker - Casillero Metálico Con 21 Canceles

Me gusta 0

U\$S 1.000⁰⁰

Artículo nuevo

Pichincha (Quito) (Quito)

Finaliza en 6d 1h (02/03/2013 12:13)

Comprar



Hacer una pregunta

Reputación del vendedor



Las ventas aún no alcanzan el mínimo para evaluar su reputación.

Marcadores Electrónicos



MARCADORES ELECTRONICOS SERIE GP (PUNTAJES, POSESION Y PERIODO)



| IMAGEN | MODELO | ITEM | DIMENSION(cm) | PRECIO |
|--------|--------------|--|---------------|-------------|
| | M0-GP | Marcador electrónico para volleyball, ecuvolley, deportes por equipos. Estructura metálica, pintura electrostática, dígitos de 15cm de alto, tecnología LED de alto brillo, indica puntaje de los equipos en colores diferentes (rojo, amarillo), el set de juego, y la posesion de saque. Control inalámbrico | 65 x 25 x 12 | \$ 313.40 |
| | M1-GP | Marcador electrónico para volleyball, ecuvolley, deportes por equipos. Estructura metálica, pintura electrostática, dígitos de 25cm de alto, tecnología LED de alto brillo, indica puntaje de los equipos en colores diferentes (rojo, amarillo), el set de juego, y la posesion de saque. Control inalámbrico | 84 x 35 x 12 | \$ 831.70 |
| | M2-GP | Marcador electrónico para volleyball, ecuvolley, deportes por equipos. Estructura metálica, pintura electrostática, dígitos de 30cm de alto, tecnología LED de alto brillo, indica puntaje de los equipos en colores diferentes (rojo, amarillo), el set de juego, y la posesion de saque. Control inalámbrico | 170 x 65 x 12 | \$ 1,591.52 |

González Suarez 1D-49 y Paseo de los cañaris
 [593][7]2860264
 ☎️ PCMA [593][8]4363317 / MOBILE [8]5072764
www.powertronics.com.ec
 @powertronics.com.ec
 smca - Ecuador



PRECIOS SUJETOS A CAMBIOS SIN PREVIO AVISO.
 PRECIOS NO INCLUYEN IVA.



Calefactores Electricos

Quito, P, Ecuador |

Precio: **\$ 40,00**

Condición: Producto Nuevo

Vendedor: [alesienriquez](#)

ProViento S.A.
ENERGIAS RENOVABLES ECUADOR

¡ NUEVO (ACTUALIZACION: 31.12.2012)

BARCELONA E14-136 Y MALLORCA,
QUITO / ECUADOR

CONTÁCTENOS

A ProViento Peru

ESTACIONES METEOROLOGICAS
GENERADORES

DATA LOGGER
MIDIDAS HIDRAULICAS

SENSORES CLIMATICOS
CONTROLADOR DE CARGA

MEDICION AMBIENTAL
INVERSORES BATERIAS

SERVICIOS
LUMINARIAS LED
LAMPARAS

SIGUENOS EN:
YouTube f t



| | | | | | | | |
|------------------------------|--|--------------------------|--|--|--|---|-------|
| High Bay LED | | 80-265VAC | Un HighBay económico con IP65 de integración LED BRIDGELUX . Diametro del reflector: 25cm | | | 2 | 290,- |
| T8 LED | | 18W +/- 10% 80-265VAC | Una T8 de alta calidad con 288 Epistar LEDs | | | 1 | 50,- |
| Reflector LVD 40W-12VDC | | 40W 12VDC | 2800 lumen 3500K | | | 0 | 100,- |
| Reflector LVD 80W-120VAC | | 80W 100-240VAC | 6400 lumen 3500K | | | 1 | 180,- |
| Reflector LVD 200W-110VAC | | 200W 100-240VAC, | 16000 lumen 5000K | | | 1 | 300,- |

ProViento S.A.
ENERGIAS RENOVABLES ECUADOR

ProViento S.A. Energias Renovables Ecuador – RUC: 1791819446001
Barcelona E14-136 y Mallorca – Quito / Ecuador
Tel/Fax.: (02) 2231844, Cel.: 084286666, ecuador@proviento.com

Equipo Deportivo



TODO EN IMPLEMENTOS DEPORTIVOS Y MAS

PROFORMA 2460,013

| | |
|------------|--|
| Empresa: | |
| Atención: | SRTA. GABRIELA TAIMAL |
| Fecha: | 22 DE FEBRERO DEL 2013 |
| Dirección: | AV. LOS PINOS Y PIO JARRAMILLO ALVARADO 399 |
| Teléfono: | 2814 395 / 0987298439 |
| Email: | gaby_13@hotmail.com |

| CANTIDAD | DESCRIPCION | PRECIO UNIT. | TOTAL |
|----------|---|--------------|-------------|
| 50 | CHALECOS DE ENTRENAMIENTO CON NUMERO | \$ 5,00 | \$ 240,00 |
| 2 | PAR DE REDES PARA FUTBOL | \$ 120,00 | \$ 240,00 |
| 2 | REDES PARA VOLLEYBALL INTERNACIONAL IMPORTADA | \$ 60,00 | \$ 120,00 |
| 4 | BALONES PARA VOLLEYBALL MIKASA MV2 10 JAPAN ORIGINAL | \$ 26,56 | \$ 106,24 |
| 12 | ESTACAS PVC CON PUNTA DE ALUMINIO CON BANDERIN | \$ 14,00 | \$ 168,00 |
| 1 | ROLLO DE MALLA NYLON VERDE CON MEDIDAS 130X70 | \$ 550,00 | \$ 550,00 |
| 4 | BALONES PARA FUTBOL DE PLAYA NIKE TOTALSO FLUORECENTE | \$ 28,90 | \$ 115,60 |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | SUBTOTAL | \$ 1.539,84 |
| | | IVA | \$ 184,78 |
| | | TOTAL | \$ 1.724,62 |

FORMA DE PAGO: DEPOSITO EN CUENTA CORRIENTE DE BANCO PICHINCHA # 3497235504 A NOMBRE DE MEGASERVICIOS SPORT

NO INCLUYE TRANSPORTE

TIEMPO DE ENTREGA: 3 DIAS LABORABLES

VALIDEZ PROFORMA: 5 DIAS LABORABLES

ESPERAMOS PODER ATENDERLO

Atentamente,


JANARA

MEGASPORT

Terreno

Terreno en Venta en Cumbayá, Quito

Nayón



\$ 264.900
desde \$ 1.830 por mes

Características generales

Tipo: **Terreno**
Transacción: **Venta**
m² totales: **2649**
Precio/m²: **\$ 100**
Clave del aviso: **33063**

1 / 13 [Solicitar más fotos](#)

[Contactar](#) [Ver teléfono](#) [Quiero que me llamen](#) [Calcula tu crédito](#)

Descripción

contactoMartha Castillo terreno plano de 2.649 m² en Nayón, estupenda vista del Valle y del Oriente, clima primaveral todo el año, a 8 minutos del Rancho, a 8 minutos de Quito, a 7 minutos de Cumbayá, a 7 minutos de Quito

Servicios

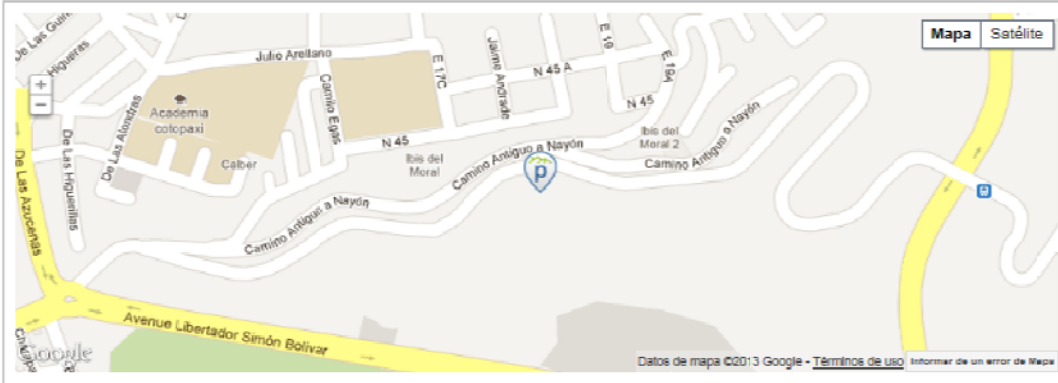
Servicios básicos (agua/luz):

[Solicitar más información](#)

Exteriores

Árboles: Cerramiento(s):

Mapa



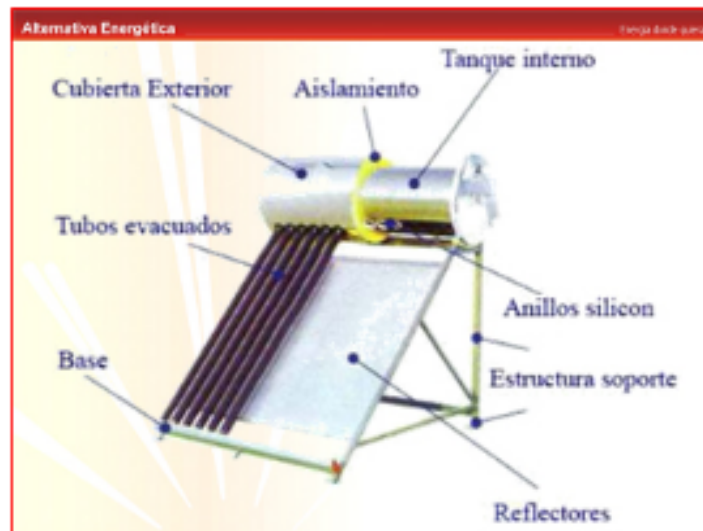
Mapa Setélite

Datos de mapa ©2013 Google - [Términos de uso](#) [Informar de un error de Mapa](#)

[Solicitar más información sobre la zona](#)

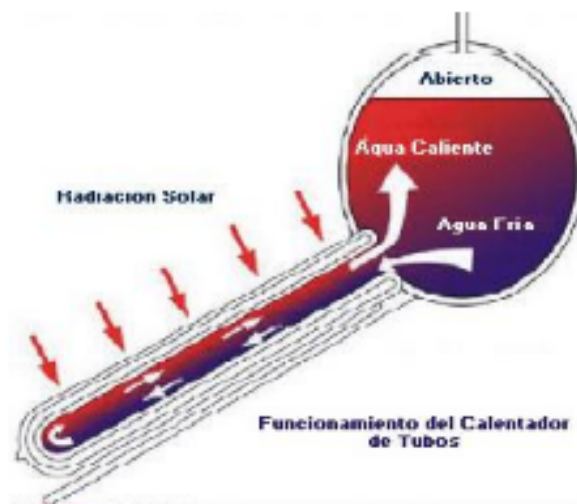
Calentadores de agua

Este sistema es el mas económico y de mas alto rendimiento del mercado, las mejor marcas
Con este sistema usted puede tener agua caliente en cantidades como
100 litros
180 litros
200 litros
300 litros



COMO FUNCIONAN

Cuando el sol toca al sistema y este recibe los rayos solares en sus paneles estos convierten esa energía en calor el cual se distribuye directamente en el agua provocando que esta se caliente y finalmente mediante el vacío de los paneles y del aislante del tanque el calor no se escapa



PARTES

Este sistema consta de dos tubos de vidrio templados sellados al vacío, el tubo interno tiene un recubrimiento de cobre y sobre el cobre una capa de silicio
El tanque que almacena el agua es de acero inoxidable, el tanque tiene un capa de cinco centímetros de espuma aislante, y finalmente esta sellado en

1. acero galvanizado (con pintura anti corrosiva)
2. acero inoxidable

Todo esto esta sostenido por una estructura de

- 1.1 acero galvanizado con pintura electrostática que le da una inclinación de 45 grados
- 2.2 aluminio a una inclinación de 25 grados

El sistema de caída de gravedad como su nombre lo indica el agua caliente que este genera llega a su ducha con la presión por diferencia de distancia y por cantidad de agua almacenada, se puede comparar con una cisterna que usted coloca en una parte mas alta para que desde allí distribuya el agua para todo su domicilio

La manera de mejorar esto es conectar una bomba automática a la salida

Sistemas de presión



Sistema de presión, con este sistema usted tendrá la misma presión en agua caliente que en fría sin necesidad de una bomba adicional y que consuma electricidad

Este sistema es un poco de uso industrial y para grandes requerimientos, la ventaja de este sistema es que su panel solar no esta unido al tanque como en el anterior por lo que se lo puede ubicar de una mejor manera



Ademas de que estos sistemas son los mas moderno ya que vienen con una micro computadora para su respectivo y correcto funcionamiento

Un sensor de volumen y de temperatura

Electro valvula

Resistencia eléctrica 110V 1500w



COMO EMPRESA

Le damos la garantía de 2 años en instalación y la fabrica nos garantiza sus productos a 20 años

Precio incluido instalación

Contrato de mantenimiento de por vida

Repuestos

Costos dependiendo la marca

INSTAMATIC

100L 550.00\$

160L 660.00\$

200L 750.00\$

240L 850.00\$

300L 950.00\$

El sistema de caída de gravedad como su nombre lo indica el agua caliente que este genera llega a su ducha con la presión por diferencia de distancia y por cantidad de agua almacenada, se puede comparar con una cisterna que usted coloca en una parte mas alta para que desde allí distribuya el agua para todo su domicilio

La manera de mejorar esto es conectar una bomba automática a la salida

www.ec-energy.galeon.com