



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO RECREACIONAL EN EL  
SECTOR SUR-ORIENTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniero en Marketing.

Profesor Guía  
Héctor Vásquez

Autor  
Javier Ricardo Silva Galarza

Año  
2014

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

---

Ing. Héctor Vásquez M.

MBA

1710715804

## 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”.

---

Javier Ricardo Silva Galarza

0603482795

## AGRADECIMIENTOS

Con inmenso aprecio quiero agradecer por medio de estas palabras a cada una de las personas que supieron manifestarme su buena voluntad de una u otra manera para conmigo y con este proyecto cuando la necesite.

En sus corazones dejo mis más sinceras gracias y bendiciones.

***Javier Silva***

## DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico en primer lugar al creador por darme la oportunidad de estar presente en esta vida, a mi padre Patricio y mi hermano Patricio Andrés por su amor y ternura, a mi madre Ana Isabel por su cariño, y a mis seres queridos.

Gracias de corazón.

***Javier Silva***

## RESUMEN

El presente trabajo nace de la idea de promover hábitos y costumbres favorables para la población ecuatoriana, teniendo como objetivo el de proyectar mejores generaciones de seres humanos, que permita conformar una sociedad sofisticada y superior en todos los aspectos. El Centro Recreacional se presenta como una alternativa de entretenimiento para la ciudad de Quito, ofreciendo una infraestructura diversa para la práctica de actividades de esparcimiento, respondiendo así a la demanda por servicios de distracción.

Los efectos tanto del estrés como de la contaminación ambiental que tiene el DMQ al ser una metrópoli; indudablemente impulsan a la gente a buscar opciones de productos y/o servicios que le proporcionen una liberación física y mental, para lo cual el Centro Recreacional “San Luis” ofrecerá en primera instancia una ambientación tropical similar a un escenario playero; con canchas de arena, infraestructura acuática, atención de bar, personal capacitado y servicios adicionales para una placentera estadía de los clientes.

El complejo se propone captar al público del sur de Quito que busca un servicio superior a cambio de una membresía como se refleja en el estudio de mercado; para lo cual el plan define cautelosamente su capacidad de funcionamiento para el primer año con un 75% como máximo; medida que pretende demostrar el compromiso y calidad de atención que se brindará.

Esta iniciativa plantea posicionarse en un nicho de mercado como un servicio diferenciado, que conozca, fidelice y satisfaga las necesidades de su cartera de clientes mediante estrategias de mercadeo.

Finalmente, se concluye la factibilidad del proyecto a través de los principales índices financieros como son el TIR y VAN, garantizando a los socios la rentabilidad y aceptación por parte del mercado al corto y largo plazo.

## ABSTRACT

This project is about to promote a better habits and manners for ecuadorian people; the main objective is to improve a human generations of our nation, to get a high quality society in every single area. Centro Recreacional "San Luis" wants to introduce a new way to have fun at Quito; it is offering a sophisticated infrastructure to let persons practices sports or hobbies in a comfortable environment.

Stress and pollution are negative effects of big cities like DMQ, this reasons push on people to find products or services to have a physical and mental peaceful, so this project will develop a tropical infrastructure as same as beach scene; for instance: soccer and volley on arena field, aquatics services, qualified employees and extra benefits to present a friendly place.

Business plan pretends meet a market from south of Quito because they are looking for a high quality services and memberships programs. First year performance is around to operate max 75% of total capacity, as it seeks to demonstrate the commitment and quality of care to be provided.

The purpose is keep a market niche as a differentiated service that loyalty and satisfies its customer base through innovative marketing strategies, and also can be used as a tool for continuous improvement of the company to recognize the needs and requirements users.

Finally, project is concluded through the major financial indices such as TIR and VAN, ensuring partner profitability and market acceptance in the short and long term.

## ÍNDICE

Introducción.....	1
1.1 Aspectos Generales.....	1
1.1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Objetivo General.....	2
1.3 Objetivos Específicos.....	2
2 La industria, la compañía, los productos y los servicios.....	3
2.1 La Industria.....	3
2.1.1 Tendencia.....	4
2.1.2 Estructura de la Industria.....	5
2.2 Factores económicos.....	6
2.2.1 Producto Interno Bruto.....	6
2.2.2 Producto Interno Bruto por Sectores.....	7
2.2.3 Tasa de interés.....	9
2.2.4 Inflación.....	11
2.2.5 Variable política.....	12
2.2.6 Variable tecnológica.....	13
2.3 Canales de distribución.....	13
2.4 Cadena de valor.....	14
2.5 Fuerzas de Porter.....	16
2.5.1 Rivalidad entre empresas competidoras (baja).....	16
2.5.2 Ingreso potencial de nuevos competidores (baja).....	17
2.5.3 Amenaza de productos sustitutos (alta).....	17



2.5.4	Capacidad de negociación de los proveedores (media).....	17
2.5.5	Capacidad de negociación de los consumidores (media) .....	17
2.6	La compañía y concepto de negocio.....	18
2.6.1	Estructura legal de la empresa .....	19
2.6.2	Nombre de le empresa .....	19
2.6.3	Ubicación .....	19
2.6.4	Misión, visión, y objetivos .....	20
2.6.5	Estrategia corporativa.....	20
2.6.6	Objetivos funcionales.....	21
2.6.7	Valores corporativos .....	21
2.7	Servicios .....	22
2.7.1	Logo.....	22
2.7.2	Slogan .....	22
2.7.3	Catálogo de Servicios.....	23
2.8	Análisis FODA .....	24
2.8.1	Oportunidades .....	24
2.8.2	Amenazas .....	26
2.8.3	Matriz EFE .....	27
2.9	Estrategia del ingreso al mercado y crecimiento .....	27
2.9.1	Estrategia de ingreso al mercado .....	28
2.9.2	Estrategia para el crecimiento .....	28
3	Investigación de mercados.....	29
3.1	Justificación .....	29
3.2	Planteamiento del Problema.....	29
3.3	Objetivo de Investigación.....	30

3.4	Fuentes de Información .....	30
3.5	Investigación Cualitativa .....	31
3.5.1	Entrevista con Experto .....	31
3.6	Investigación Observacional.....	32
3.6.1	Observaciones de la Competencia .....	32
3.6.2	Observación de Sustitutos .....	33
3.7	Investigación Cuantitativa .....	35
3.7.1	Calculo del Tamaño de la Muestra .....	35
3.7.2	Aplicación de las Encuestas .....	36
3.7.3	Diseño de la Encuesta .....	37
3.7.4	Análisis de Datos .....	37
3.8	Mercado relevante y cliente potencial.....	51
3.8.1	Segmentación de Mercado .....	51
3.8.2	Mercado objetivo .....	53
3.8.3	Mercado Potencial .....	53
3.8.4	Mercado Meta .....	54
3.8.5	Determinación de la demanda .....	55
3.8.6	Capacidad Instalada .....	55
3.8.7	Proyección de ventas en contra de capacidad máxima. ....	55
3.9	Tamaño del mercado y tendencias .....	57
3.10	La competencia y sus ventajas .....	58
3.12	Participación de mercados y ventas de la industria .....	59
3.13	Evaluación del mercado durante la implementación.....	60
4	Plan de marketing.....	62
4.1	Estrategia General de Marketing .....	62

4.2	Política de Precios.....	63
4.2.1	Factores determinantes en la Política de Precios. ....	63
4.2.2	Propósito de la fijación de precios .....	64
4.2.3	Precios .....	65
4.2.4	Tarjeta Socio del Club .....	65
4.2.5	Precios Canchas Deportivas .....	66
4.3	Táctica de ventas .....	68
4.3.1	Up-Selling .....	68
4.3.2	Cross-Selling .....	69
4.3.3	B2B.....	69
4.4	Política de servicio al cliente y garantías .....	70
4.4.1	Políticas.....	70
4.4.2	Garantías .....	71
4.5	Promoción y Publicidad.....	71
4.5.1	Campaña de lanzamiento y apertura .....	72
4.5.2	Campaña BTL .....	72
4.5.3	Campaña Marketing Digital .....	72
4.5.4	Estudios de Mercado .....	73
4.6	Distribución.....	74
5	Plan de operaciones.....	77
5.1	Estrategia de Operaciones .....	77
5.1.1	Fases operacionales.....	78
5.1.2	La capacidad máxima de ocupación y operatividad .....	79
5.1.3	Flujograma de procesos.....	80
5.2	Proceso de Requerimientos de equipos y herramientas .....	91

5.3	Instalaciones y mejoras.....	94
5.3.1	Mejoramiento de Procesos .....	95
5.4	Localización geográfica y requerimientos de espacio físico .	95
5.4.1	Macrolocalización .....	96
5.4.2	Requerimiento de Espacio Físico .....	96
5.5	Capacidad de Almacenamiento y manejo de inventarios .....	97
5.6	Aspectos regulatorios y legales .....	98
6	Equipo gerencial.....	100
6.1	Estructura Organizacional.....	100
6.1.1	Organigrama .....	100
6.2	Personal administrativo clave y sus responsabilidades .....	101
6.2.1	Descripción del perfil profesional y funciones. ....	101
6.3	Compensación a administradores, inversionistas y accionistas.....	107
6.3.1	Políticas de empleo y beneficios .....	107
6.3.2	Derechos y restricciones de accionistas e inversores .....	108
6.4	Equipo de asesores y servicios .....	111
7	Cronograma general.....	113
7.1	Actividades necesarias para poner el negocio en marcha..	113
7.2	Diagrama .....	113
7.3	Riesgos e imprevistos .....	113
8	Riesgos críticos, problemas y supuestos.....	115
8.1	Supuestos y criterios utilizados .....	115
8.2	Riesgos y problemas principales.....	116

9	Plan financiero.....	117
9.1	Inversión inicial .....	117
9.2	Fuentes de ingresos.....	118
9.3	Gastos Generales .....	120
9.4	Margen bruto .....	121
9.5	Margen operativo.....	122
9.6	Estado de resultados proyectado.....	122
9.6.1	Escenario Esperado. ....	123
9.6.2	Escenario optimista.....	124
9.6.3	Escenario pesimista.....	125
9.7	Balance General.....	126
9.7.1	Balance General Esperado.....	126
9.7.2	Balance General Optimista.....	127
9.7.3	Balance General Pesimista .....	128
9.8	Flujo de efectivo .....	129
9.8.1	Flujo de Efectivo Esperado.....	129
9.8.2	Flujo de efectivo optimista .....	130
9.8.3	Flujo de efectivo pesimista .....	131
9.9	Punto de equilibrio.....	131
9.10	Índices Financieros .....	133
9.10.1	Rotación de Activos .....	134
9.10.2	Cuentas por cobrar. ....	134
9.10.3	Liquidez.....	134
9.11	Rentabilidad.....	135
9.11.1	ROI.....	135

9.11.2	ROA .....	135
9.11.3	ROE .....	135
9.12	Valoración.....	136
9.13	Costo de Oportunidad .....	137
9.14	VAN.....	137
9.15	TIR .....	138
10	Propuesta de negocio.....	139
10.1	Financiamiento deseado.....	139
10.2	Estructura de capital y deuda buscada.....	140
10.3	Capitalización .....	140
10.4	Retorno para el inversionista.....	140
11	Conclusiones y recomendaciones .....	142
11.1	Conclusiones .....	142
11.2	Recomendaciones .....	143
12	Rerefencias .....	145
13	Anexos .....	150

## 1 Capítulo I. Introducción

### 1.1 Aspectos Generales

#### 1.1.1 Antecedentes

En la actualidad el barrio Oriente Quiteño no cuenta con un centro integral que ofrezca servicios como Sauna, Piscina, Turco, Hidromasaje, Gimnasio y Zona de Juegos. Desde el 2011 las 800 familias que habitan en el sector exigen la ampliación de servicios públicos y privados como: Adoquinamiento, UPC, escuelas, espacios verdes de recreación y centros de salud. Necesidades que generan la oportunidad para ofrecer servicios alternativos que mejoren las condiciones de vida de la comunidad, ayudando además en aspectos como cuidado de la salud y seguridad, tal como lo expresan sus moradores. La Hora (2011)

La parroquia Argelia tiene actualmente 57,657 habitantes, de los cuales el 9.33% son personas con algún tipo de discapacidad que requieren asistir a un centro de rehabilitación con instalaciones para realizar tareas físicas como terapia, además de tener un tasa de juventud del 30.21% lo que significa que hay 17,418 adolescentes con potencial a involucrarse en actividades extracurriculares como parte de su formación humanística. Instituto de la Ciudad (2013)

El sector además cuenta con el respaldo de la Asoligas, una institución de gestión deportiva en la capital que tiene como objetivo promover el deporte y la Liga Barrial "Argelia". En la actualidad esta federación cuenta con más de 40 equipos y actividades todos los fines de semana en su propia instalación deportiva, la misma que no presta servicios alternativos más que una cancha de fútbol, lo que genera una oportunidad de negocio para un mercado que estaría interesado en incursionar en otras opciones saludables de ejercicio y recreación.

## 1.2 Objetivo General

Determinar la viabilidad y factibilidad de la implementación de un Centro Recreacional que brinde una infraestructura y servicios para el entretenimiento en el sector sur-oriente de Quito.

## 1.3 Objetivos Específicos

- Investigar el entorno, las tendencias y los aspectos generales de la industria.
- Investigar el mercado, sus gustos, preferencias y los alcances de la competencia.
- Elaborar un plan de marketing estructurado a la medida del proyecto.
- Elaborar un plan de operaciones de las actividades del centro recreacional.
- Realizar una estructura organizacional y determinar las funciones del equipo gerencial.
- Determinar un cronograma de puesta en marcha de la empresa y sus respectivas tareas.
- Identificar posibles riesgos y supuestos, así como sus respectivos alcances.
- Determinar la viabilidad y factibilidad financiera del negocio por medio de la proyección de sus estados, balances e indicadores.



## 2 Capítulo II. La Industria, la Compañía, los Productos y Servicios

### 2.1 La Industria

El Centro Recreacional “San Luis” es un proyecto de entretenimiento por medio de servicio como; Instalaciones Acuáticas, Gimnasio, Zona de Juegos, áreas deportivas y atención de Bar, dentro de un ambiente ecológico para brindar un entorno saludable, relajante y de estilo tropical. El Centro Recreacional se encuentra clasificado dentro de la industria como; “Actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas R93, (Otras actividades de esparcimiento y recreativas R932 definida como Actividades de parques de atracción y parques temáticos, incluida la explotación de diversas atracciones mecánicas y acuáticas, juegos, espectáculos, exposiciones temáticas y lugares de picnics)” (INEC, 2012) según la clasificación de actividades CIIU 4.0 de documentos metodológicos usados en el último censo económico.

Tabla 1. Clasificación de la Industria

<b>CLASIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA</b>	
<b>CATEGORÍA</b>	<b>NOMBRE</b>
R93	Actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas
<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>NOMBRE</b>
R932	Otras actividades de esparcimiento y recreativas

Tomado de INEC, 2012.

Esta sub-categoría define exactamente la división en la cual la empresa tendrá sus actividades, ya que se encuentra directamente relacionada con la descripción de la misma, que además determina su alcance de funcionamiento para equipos mecánicos y temáticos así como de espacios para espectáculos o actividades diversas.

### 2.1.1 Tendencia

En la industria de Actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas se identifica al turismo convencional como la tendencia a movilizarse hacia diversos lugares principalmente a nivel local o nacional. Este tipo de turismo tiene como objetivo el descanso, entretenimiento o diversión del individuo, lo que le permite despejarse del estrés cotidiano, vacacionar o mantener un buen estado de salud. Curiosamente esta es una de las industrias que mayor movimiento económico genera continua y temporalmente. (Lucero Córdova, 2011).

En la ciudad de Quito la práctica de deportes como un estilo de vida, afición o experiencia ha sido impulsada por la tendencia al cuidado de la salud y el medio ambiente. Iniciativas como el ciclo paseo, la pista de bicicross, maratones o la construcción de nuevos parques como: el Bicentenario y Metropolitano Equinoccial representan la existente demanda por infraestructuras que ayuden a fomentar hábitos saludables en el público capitalino. La edificación de espacios apropiados para la práctica, entrenamiento o competencia aún en su mayoría son ofertados por entidades autónomas, ya sean Federaciones, Asociaciones o Municipios, lo que significa que brindan un servicio exclusivo para atletas profesionales dejando a un lado al público amateur y limitando además la promoción de nuevos deportes o eventos relacionados, como es el ejemplo de los: Xgames, Campeonatos de Arena o BMX.

El mejoramiento de los índices de una sociedad en términos de salud ya son parte prioritaria del plan nacional ecuatoriano del buen vivir que a través de su Ministerio del Deporte ha impulsado varias campañas; Ecuador Ejercítate es uno de los ejemplos de la promoción de actividades como: bailo-terapia, aeróbicos y *fitness* que se imparten de manera gratuita para todo público, mediante sesiones grupales para gente de diferente edad o condición física en

cumplimiento de las políticas del *Sumak Kawsay* redactadas en la actual Constitución Nacional del Ecuador.

### 2.1.2 Estructura de la Industria

La principal característica de una empresa que tienen sus operaciones económicas en la categoría de “Actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas” es el elevado capital de inversión debido a la infraestructura y equipos que deben instalar para su funcionamiento, sin embargo la mayoría suelen aprovechar los recursos naturales que tienen a su alrededor tales como: fuentes de agua, espacios verdes, panoramas visuales, ubicación, entre otros.

En la industria también se han involucrado las compañías de salud y hogar; desarrollando equipos que facilitan el entrenamiento dentro de casa para quienes no pueden movilizarse a lugares específicos o pagar cuotas mensuales, adaptando así sus productos para el uso doméstico como: hidromasajes, multifuerzas, camillas o juegos de mesa.

La oferta del mercado está dividida en dos importantes grupos que son los Clubs Públicos y Privados; diferentes principalmente por sus directrices de funcionamiento que a continuación se muestra:

Clubs Públicos.- Identificados por ser parte de F.F.A.A., Policía Nacional, o Autónomos; conformados por accionistas y/o socios, abierto a un público selectivo y que en ciertos casos poseen políticas de acceso restringido.

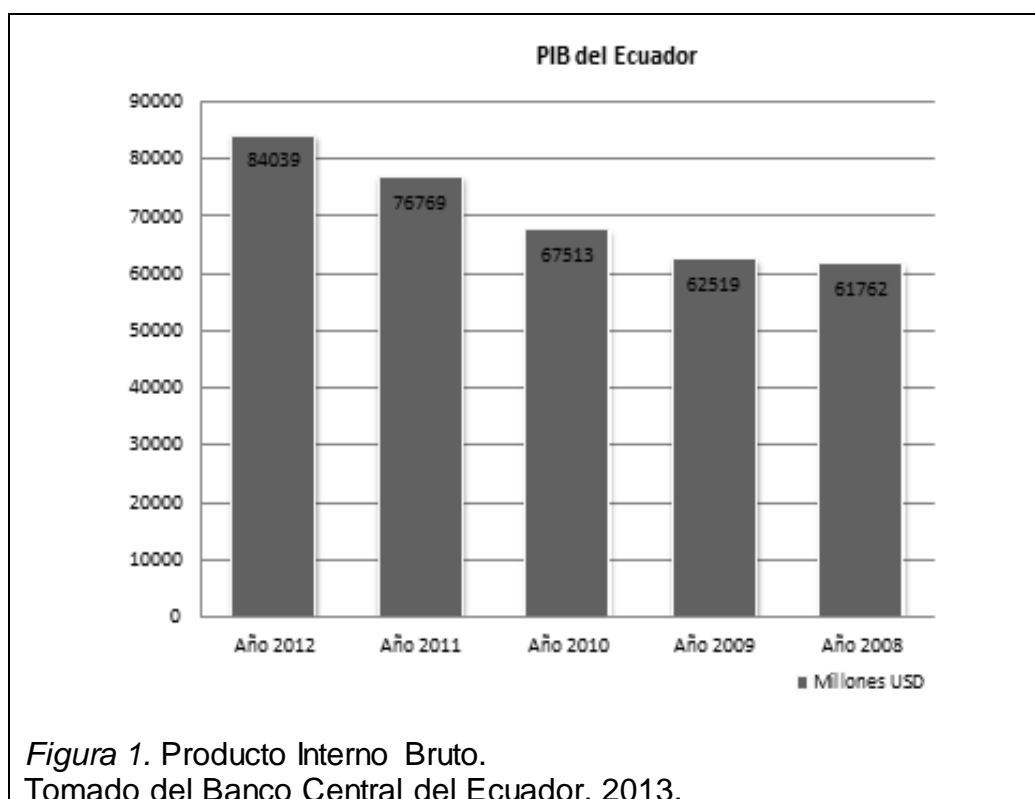
Clubs Privados.- Identificados por ser complejos privados que prestan sus servicios al público sin discriminación a cambio de una cuota o valor monetario.

Respecto a las áreas públicas del Distrito Metropolitano de Quito, existen lugares de ingreso libre como lo son sus principales parques: El Bicentenario, La Carolina, La Alameda, El Ejido, Parque Metropolitano, Metropolitano Equinoccial, Parque Ingles y Parque las Cuadras, que son considerados

espacios para el esparcimiento de la población pero que aún no cuentan con adecuada infraestructura para la práctica de actividades.

## 2.2 Factores económicos

### 2.2.1 Producto Interno Bruto



En el análisis de la información del Producto Interno Bruto se determina que desde el transcurso del año 2008 hasta el 2012 se ha mantenido un estable crecimiento en la actividad comercial del Ecuador pese a la crisis Internacional del 2009 que afectó a la Unión Europea y Estados Unidos, que son considerados los principales socios comerciales del país. Según América Economía (2013) el Ecuador se proyecta alcanzar un crecimiento de su economía para el 2014 de alrededor 3.9% respecto al 4,4% del año anterior; un descenso lógico debido a los conflictos mundiales sucedidos en Medio Oriente y Estados Unidos que inevitablemente afectaron a los mercados de la región.

La situación se considera alentadora para el Ecuador si se toma en cuenta los índices analizados, ya que las cifras marcan un incremento año tras año del flujo económico nominal; lo que generaría la confianza necesaria en el aspecto monetario para las familias, empresas y mercados ecuatorianos.

## 2.2.2 Producto Interno Bruto por Sectores

Tabla 2. Producto Interno Bruto por sectores.

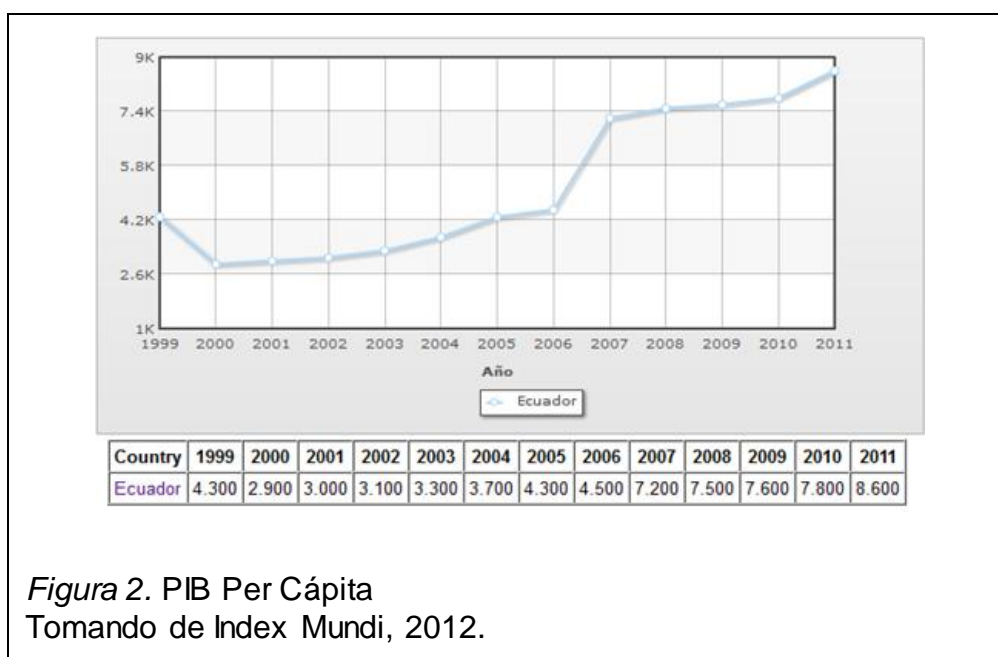
<b>% Participación de los Sectores PIB Nominal</b>	<b>Año 2009</b>	<b>%</b>	<b>Año 2010</b>	<b>%</b>	<b>Año 2011</b>	<b>%</b>
A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	3.524.772	6,78	3.824.255	6,60	4.052.843	6,22
B. Explotación de minas y canteras	7.411.934	14,25	9.528.853	16,44	11.734.774	18,01
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	4.792.863	9,21	5.406.723	9,33	5.910.807	9,07
D. Suministro de electricidad y agua	547.495	1,05	460.439	0,79	502.811	0,77
E. Construcción y obras públicas	5.498.198	10,57	5.973.023	10,30	6.898.841	10,59
F. Comercio al por mayor y al por menor	5.925.288	11,39	6.837.083	11,79	7.493.497	11,50
G. Transporte y almacenamiento	3.456.178	6,64	3.583.472	6,18	4.030.166	6,19
H. Servicios de Intermediación financiera	1.361.884	2,62	1.618.474	2,79	1.788.333	2,75
I. Otros servicios	14.684.918	28,23	16.058.728	27,70	17.690.830	27,16
J. Servicios gubernamentales	3.002.658	5,77	3.118.073	5,38	3.336.893	5,12
K. Servicio doméstico	65.085	0,13	72.858	0,13	78.348	0,12
Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente	-1.381.845	(2,66)	-1.625.575	(2,80)	-1.785.054	(2,74)
Otros elementos del PIB	3.132.436	6,02	3.121.710	5,38	3.412.341	5,24
<b>Total</b>	<b>52021863,6</b>	<b>100,0</b>	<b>57978116,0</b>	<b>100,0</b>	<b>65145432,1</b>	<b>100,0</b>

Tomado del Banco Central del Ecuador, 2012.

El Producto Interno Bruto por sectores la Industria R93 se encuentra dentro de la categoría de Otros Servicios; se observa que es el sector de mayor participación respecto al resto con un total en 2011 de 17.690.830 USD duplicando a otras áreas como Explotación de Minas, Comercio y Obras Públicas; lo que supone una gran demanda por parte de la población ecuatoriana de áreas relacionadas a los bienes intangibles.

Otra evidencia del crecimiento de la industria también se observa en su tasa porcentual constante del 27% en los últimos dos periodos; lo que significa el incremento de la oferta de servicios o nuevos sustitutos, por ese motivo se puede considerar a esta sector como una oportunidad para emprender un negocio.

Además como parte de la política nacional de nuevos sectores estratégicos, el Gobierno del Ecuador ha decidido reducir la dependencia que tiene sobre ingresos petroleros mediante el Código de la Producción que ofrece beneficios fiscales y tributarios que permitan el crecimiento de los emprendimiento en otros sectores incluso dando prioridad para aquellos que se encuentren en ciudades que no sean Quito o Guayaquil.



Según la información proporcionada por Index Mundi (2012) para el año 2011 se estimó que el ingreso por persona en el Ecuador fue de \$ 8.600 dólares anuales, lo que demuestra la existencia de un margen aceptable para que el ecuatoriano promedio pueda destinar una cantidad de dinero en al menos una ocasión a servicios de entretenimiento o esparcimiento; sustentado además por el artículo 69 del Código de Trabajo (PGE, 2013, p. 15) que menciona:

“Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.”.

En el país también se tiene un aproximado de 10 fechas oficiales de ámbito no-laboral por motivos cívicos y sociales, lo que representa un tiempo oportuno para que las empresas ofrezcan sus servicios de ocio o diversión.

### 2.2.3 Tasa de interés

Al evaluar las estadísticas de este indicador se determinará la situación normativa de las tasas de interés para crédito que ofrecen las entidades financieras ya que para esta clase de proyectos los recursos económicos tienen cantidades monetarias considerablemente altas que suele ser solventadas con capital externo.

Tabla 3. Interés Productivo Corporativo

<b>Tipo de Pago</b>	<b>Tasa Pasiva Referencial + 5.51 Puntos Porcentuales</b>	<b>Plazo (meses)</b>	<b>Tasa de interés</b>	<b>TEA</b>
Amortizable	Capital de Trabajo: Hasta 12 meses	12	8.95%	9,33%
		24	8.95%	9,33%
	Activos Fijos: hasta 36 meses	36	8.95%	9,33%
Plazo Fijo	Renovables	3	9,02%	9,33%
		6	9,12%	9,33%
Proyectos Inmobiliarios		3	9,02%	9,33%
		6	9,12%	9,33%
		12	9,33%	9,33%
		18	9,33%	9,33%

Tomado de Banco Promerica, 2013.

En el caso de un Crédito Corporativo se fija tasas de interés menores al empresarial ya que los montos que se desembolsan son elevados, lo que provoca que se deba reducir el porcentaje de deuda que generaría ese capital, pero que para una compañía continúa siendo una gran responsabilidad con los socios y rentabilidad de la empresa.

Tabla 4. Interés Productivo Empresarial

<b>Tipo de Pago</b>	<b>Reajuste: Tasa Pasiva Referencial + 6.32 Puntos porcentuales</b>	<b>Plazo (meses)</b>	<b>Tasa de interés</b>
Amortizable	Capital de Trabajo: Hasta 12 meses	12	9,76%
		24	9,76%
	Activos Fijos: Hasta 36 meses	36	9,76%
Plazo fijo	Renovables	3	9,84%
		6	9,96%
Proyectos Inmobiliarios		3	9,84%
		6	9,96%
		12	10,21%
		18	10,21%

Tomado de Banco Promerica, 2013.



Tomando como referencia los datos del Banco Promerica se concluye que el valor de cobro que se hace al capital crediticio empresarial es mayor ya que los montos deberían cubrir el valor del dinero en el tiempo, la inflación y un margen de utilidad para la institución. Esta opción se podría tomar en cuenta como la adecuada en el caso de que el Centro Recreacional necesite inversión o fondos para su funcionamiento. Como respaldo para los balances económicos se conoce que las tasas tienen un rango máximo y mínimo definido que está controlado por el Banco Central del Ecuador y la Superintendencia de Bancos.

#### 2.2.4 Inflación

Tabla 5. Tasa de Inflación.

<b>INFLACIÓN</b>	
<b>AÑO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
2005	3,10%
2006	2,90%
2007	3,30%
2008	8,80%
2009	4,30%
2010	3,30%
2011	5,40%
2012	4,20%

Tomando del Banco Central del Ecuador, 2013.

La tasa de inflación tiene ciertas fluctuaciones en el transcurso de los años; a partir del pico identificado en 2008 que alcanzo un 8.8%, la tasa se estabiliza logrando un margen de variabilidad de 1% hasta el 2012, que representaría una estabilidad razonable para las respectivas proyecciones del proyecto.

Las cifras sirven como conclusión de que la confianza en el sistema económico se va a mantener, lo que ayudaría a tener proyecciones más acertadas respecto a los ingresos, egresos y precios del mercado.

#### 2.2.5 Variable política

Desde el 2006 el Estado de la República del Ecuador ha mantenido un equilibrado crecimiento económico y político debido a la estabilidad del mandato de su actual presidente el Economista Rafael Correa y de los diferentes poderes del estado.

En el país se han producido notables cambios ideológicos respecto al tema político y eso se refleja en las modificaciones que ha tenido la Constitución Nacional mediante la reestructuración de sus leyes y normas que se hizo en ciertos casos por medio de una consulta popular. Estos actos se consideran como el inicio de una etapa más honesta y democrática para el Ecuador, además de ser inclusiva con la pluriculturalidad que existe en todas las regiones que componen su territorio.

En el periodo oficialista también se han administrado programas como: la transparencia en la contratación pública, comunicación de las labores de altos funcionarios y sistemas de seguridad ciudadana, lo que simboliza el compromiso existente por consolidar una nación comprometida con el cambio y la renovación de cada una de sus matrices estratégicas.

Gracias a esta iniciativa política, el Ecuador ha recibido menciones como: que se lo considera “Un lugar a visitar en 2013” por Lonely Planet (2012) o la de International Living que lo cataloga como un “Paraíso para jubilados retirados” (Ecuadorinmediato, 2013), resultado de los esfuerzos por rescatar y revalorizar la identidad nacional.

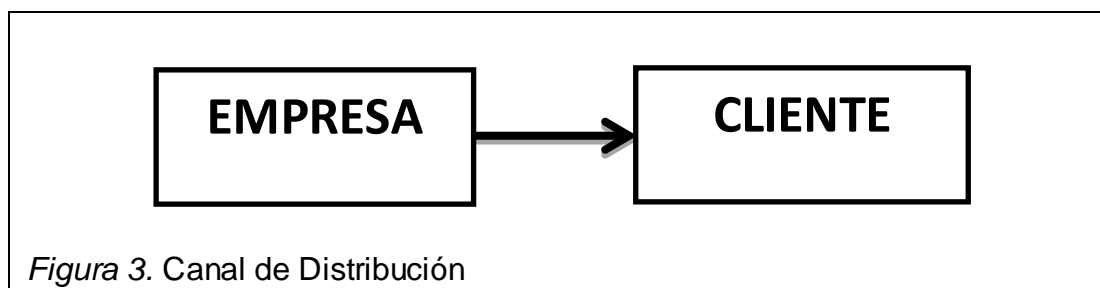
### 2.2.6 Variable tecnológica

La tecnología indudablemente se ha convertido en una herramienta capaz de realizar cambios notables en una matriz productiva como se ha observado en el campo de las telecomunicaciones o la producción industrial. Con el objetivo de mejorar la capacidad del país frente a los estándares internacionales el gobierno ha iniciado varios proyectos como *Yachay*, la Ciudad del Conocimiento que fomente el desarrollo de la teoría y experimentación para generar descubrimientos que puedan en un futuro ayudar a sectores estratégicos de bienes y servicios.

“En el 2011, según el reporte Global de Tecnología de 138 países estudiados el Ecuador se ubica en el puesto 108 luego de un estudio que incluyo la infraestructura, capacidad y situación del mercado” (Diario Hoy, 2011). A pesar del margen que se tiene respecto a los países pioneros las expectativas que tienen las empresas tecnologías referentes al medio ecuatoriano son alentadoras debido al incremento del consumo de internet y la cantidad de dispositivos móviles que existe per cápita.

Esta información muestra que los campos de investigación y desarrollo aún son limitados, lo que podría ser una oportunidad para la importación de *Know-How* y equipamiento como una opción para proveer servicios de deporte o entretenimiento innovadores y vanguardistas.

### 2.3 Canales de distribución



Al proveer un servicio mediante infraestructura y por medio de personal, no se requerirá de intermediarios en el proceso de venta o presentación del servicio pues los clientes interesados deberán acercarse a las instalaciones del Complejo Recreacional “San Luis” para el reconocimiento y uso de las instalaciones lo que significaría que es un canal directo en el contacto con el usuario final.

#### 2.4 Cadena de valor



Mediante la Cadena de Valor se determina las respectivas funciones que tendrá cada área de la empresa según sus responsabilidades con el objetivo de agregar valor al servicio.

Actividades de Soporte:

- **Infraestructura.-** Evalúa continuamente la factibilidad del mejoramiento y ampliación de las instalaciones de acuerdo a una planificación y estudio

de mercado. Coordina el financiamiento económico de los cambios realizados.

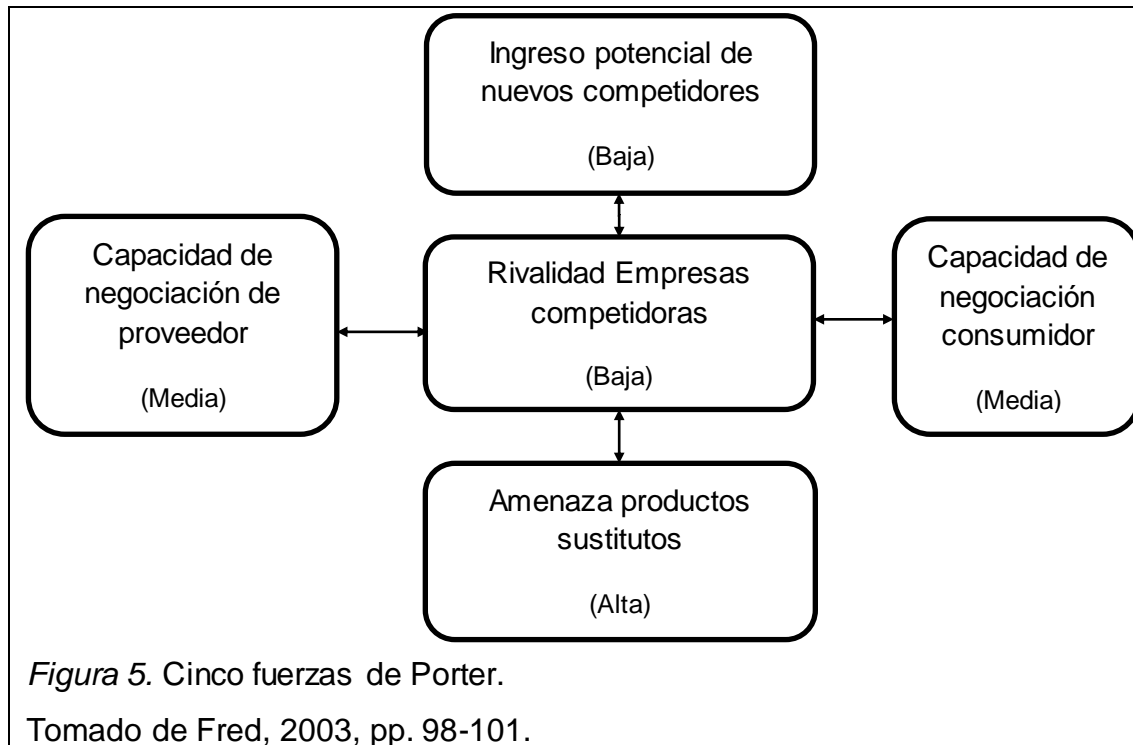
- **Gestión Recurso Humano.-** La preparación y capacitación del personal para que puedan atender a los clientes en las instrucciones de uso de las instalaciones y equipos, así como brindar asesoramiento y seguridad.
- **Gestión Administrativa.-** Responsables de la dirección de la empresa y de sus recursos, enfocándolos respecto a su misión y visión sin descuidar la rentabilidad del negocio.

#### Actividades Principales:

- **Marketing y Ventas.-** Analiza el mercado y gestiona la relación con los clientes, además del manejo comunicacional de la imagen corporativa. Plantea las estrategias al corto y mediano plazo para cumplir con los objetivos gerenciales y administra los canales de venta.
- **Operaciones.-** Funciones de uso, instalación, mantenimiento y reparación de las instalaciones y sus equipos. Abastecimiento de insumos para las diferentes áreas y del control del inventario.
- **Servicios.-** Encargados de brindar la información general y específica de los servicios que presta en complejo a los socios y clientes. Atención al cliente y solución de inconvenientes.

## 2.5 Fuerzas de Porter

Mediante la matriz de las cinco fuerzas de Porter se determinara los factores relevantes que afectaran al negocio dentro de la industria.



Escala de referencia para la medición de las Fuerzas de Porter:

(5) Muy Alta    (4) Alta    (3) Media    (2) Baja    (1) Muy baja

### 2.5.1 Rivalidad entre empresas competidoras (baja)

Desde una perspectiva general la industria tiene un nivel de competitividad bajo ya que los actuales integrantes tienen una oferta limitada de servicios e infraestructura, además de que el valor diferenciador de su atención y productos aún es irreconocible.

Calificación: 2

### 2.5.2 Ingreso potencial de nuevos competidores (baja)

Barreras de entrada complejas debido a la alta inversión inicial; la escasa disponibilidad de una ubicación estratégica para las instalaciones y los costos de la implementación de equipos para uso profesional.

Calificación: 2

### 2.5.3 Amenaza de productos sustitutos (alta)

Los sustitutos en la industria recreacional y de entretenimiento son muy amplios, (cines, parques, teatro, conciertos, exposiciones, bares, discotecas) sin embargo no todos ofrecen un beneficio similar y tampoco captan al mismo mercado, lo que permitiría pese a la variedad enfocarse en un segmento determinado.

Calificación: 4

### 2.5.4 Capacidad de negociación de los proveedores (media)

Respecto a los elementos necesarios para el funcionamiento (Agua, Luz, GLP) no existe una amplia oferta de proveedores por lo que se tiene un poder de negociación bajo, sin embargo para insumos el mercado si proporcionan una extensa oferta de materia prima, lo que permite tener elección en base también a los beneficios adicionales que puedan agregar a sus productos.

Calificación: 3

### 2.5.5 Capacidad de negociación de los consumidores (media)

Los consumidores puede elegir el tipo de bien que necesitan para satisfacer su necesidad de entretenimiento o deporte, sin embargo hay que recalcar que no

todos los servicios recreacionales tiene el mismo beneficio final, por lo que características como la Ubicación o Servicios Adicionales toman un rol importante al momento de la decisión del cliente.

Calificación: 3

## 2.6 La compañía y concepto de negocio

El plan de negocios Centro Recreacional “San Luis” consiste en la implementación de un polideportivo que ofrece servicios múltiples: acuáticos, gimnasio, zona de juegos, áreas deportivas y atención de bar; en un ambiente ecológico, saludable, relajante y de estilo tropical ubicado en la zona Sur Oriente de Quito.

Las condiciones de vida moderna y los problemas que implica vivir en una Metrópoli como: el ruido, smog, tráfico o las condiciones climáticas producen en las personas un mayor desgaste de su salud y síntomas de stress, por tal motivo la búsqueda de opciones que le brinden estabilidad física, mental y social es constante; lo que representaría una oportunidad para un complejo deportivo que a su vez tendría la ventaja de una potencial expansión hacia nuevas instalaciones, equipos o disciplinas.

El modelo de negocio está en la oferta de un centro recreativo y sus instalaciones por un precio de uso diario o a su vez la afiliación por medio de una tarjeta (Membresía) que permita la fidelización de los clientes mediante un marketing relacional y que a su vez tenga beneficios adicionales como; descuentos, promociones, convenios con otras instituciones, reservaciones, preferencias de atención; y que incluso podría ser utilizada como una herramienta para el estudio de las acciones de marketing que realice la compañía.



### 2.6.1 Estructura legal de la empresa

El Centro Recreacional “San Luis” se constituirá legalmente como una Compañía Limitada.

### 2.6.2 Nombre de le empresa

Centro Recreacional “San Luis” Cía. Ltda.

### 2.6.3 Ubicación

El Centro Recreacional “San Luis” estará localizado en las Calle Dureno y Tisaleo, Barrio Argelia Alta, zona Sur Oriente del Distrito Metropolitano de Quito capital de la provincia de Pichincha.

La dirección tiene una ubicación privilegiada ya que cuenta con tres vías de acceso:

1. Desde la Nueva Vía Oriental, a la altura del nuevo túnel de desvío a los valles, tomando el desvío de la calle Dureno.
2. En la Avenida Pedro Vicente Maldonado junto al cuartel “Eplichachima”, tomando la Palenque seguida por la Pedernales hasta encontrar la conexión con la Caracol y finalmente llegar al cruce con la Tisaleo.
3. Tomando la calle Juan Montalvo hasta encontrar la Pita Tambo que sale a la av. Simón Bolívar, a la altura del túnel multiplaca de La Argelia donde cruza con la calle Caracol.

#### 2.6.4 Misión, visión, y objetivos

##### Misión

Ser una organización que ofrece servicios de entretenimiento deportivo a la comunidad, mediante una adecuada infraestructura y beneficios adicionales, para de esta manera contribuir al cuidado de la salud física y mental de la población.

##### Visión

Consolidar la presencia y cartera de servicios del Centro Recreacional “San Luis” en la población del sur de Quito, expandiendo la infraestructura y atractivos para situarnos en el medio como una de las empresas de recreación más completas a nivel local.

##### Objetivos

###### Objetivo corporativo

Establecer a la empresa en el mercado local dentro del primer año de operaciones como un complejo alternativo para la práctica de actividades deportivas en la ciudad.

#### 2.6.5 Estrategia corporativa

Impulsar la constante innovación de las instalaciones y equipos para fomentar el gusto por actividades no cotidianas que también ayuden el cuidado de la salud.

### 2.6.6 Objetivos funcionales

Tabla 6. Objetivos Funcionales

<b>Objetivo</b>	Lograr un equilibrio de ingreso y egresos en el ejercicio económico al término del primer año de actividad
<b>Estrategia</b>	Convenios con instituciones públicas y privadas para eventos por temporalidades.
<b>Políticas</b>	Alcanzar la cuota mínima de dos contratos por mes.
<b>Recursos</b>	Humano: Gerencia.

<b>Objetivo</b>	Alcanzar un numero de 300 socios con la tarjeta de afiliado en el primero año de operación.
<b>Estrategia</b>	Publicidad y Alianzas mediante canales de comunicación y socios estratégicos.
<b>Políticas</b>	Eventos mensuales para socios y referidos.
<b>Recursos</b>	Humano: Gerencia

### 2.6.7 Valores corporativos

- Respeto.- Promover un entorno cordial de las relaciones sociales entre los clientes y miembros de la empresa, respetando la diversidad de opinión, responsabilidad y función.
- Responsabilidad.- Ejercer las obligaciones empresariales con los grupos de interés de una manera eficiente y eficaz.
- Compromiso.- Funcionar como una empresa transparente que promueve el trabajo responsable y con ética mediante la comunicación.

## 2.7 Servicios

La empresa Centro Recreacional “San Luis” brindará varios servicios dentro del ámbito deportivo, esparcimiento y entretenimiento a través de sus instalaciones, en un ambiente seguro y natural que estará asistido por personal capacitado.

### 2.7.1 Logo

Logo de la Empresa Centro Recreacional “San Luis”.



### 2.7.2 Slogan

Al tratarse de un establecimiento de entretenimiento para el público en general con áreas para realizar diferentes actividades el slogan se definió como:

*“Mantente saludable, siéntete vivo”*

A continuación se detalla cada uno de los servicios que se encontrarán disponibles al público, con el fin de ofrecer un ambiente enfocado en el valor diferenciador además de cumplir las expectativas de los clientes al visitar el complejo desde un inicio.

## 2.7.3 Catálogo de Servicios

Tabla 7. Catálogo de Servicios

<b>Servicio</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Recursos</b>
<b>Futbol de Playa</b>	Futbol en cancha de arena. Disponibile previa reservación.	Cancha de arena para 20 persona, Chalecos, Señalética.
<b>Vóley de Playa</b>	Cancha de arena para Vóley. Disponibile previa reservación.	Cancha de arena para 12 persona, Chalecos, Señalética.
<b>Escalada Amateur</b>	Escalada para principiantes Disponibile previa reservación.	Estructura de Rapel para ascenso y descenso (3 Personas)
<b>Servicios Acuáticos</b>	Piscina, Turco, Hidromasaje, Duchas,	Piscina, turco, Sauna e hidromasaje. (70 personas)
<b>Servicio de Bar</b>	Bar de Alimentos abierto y con un menú definido.	Atención de alimentos y bebidas. ( 20 Personas)
<b>Gimnasio</b>	Pesas y Masajes Terapéuticos. Abierto para el uso con o sin instructor.	Área de Pesas y espacio para aeróbicos (15 personas)
<b>Zona de Arena</b>	Campo de Arena para niños. Disponibile para uso libre.	Señalética, Juegos Plásticos. (10 Personas)
<b>Zona de Juegos</b>	Entretenimiento de Mesa. Disponibile todo el tiempo.	Mesas de Billar, Fútbolín, Pingpong (10 Personas)
<b>Guardería de Mascotas</b>	Cuidado de mascotas. Disponibile durante la estadía del cliente.	Jaulas para el cuidado de animales.
<b>Parqueadero Privado</b>	Para autos, motos y bicicletas. Disponibile según la capacidad.	Capacidad para automóviles, motocicletas y bicicletas.

En el establecimiento se podrá encontrar información y ayuda respecto a la ubicación de las áreas, uso y disponibilidad de los equipos. Varios de los

servicios o instalaciones tendrán condiciones especiales de uso, es decir que estarán supervisados para evitar contratiempos, percances o circunstancias desafortunadas al tiempo que se supervisa su correcta utilización.

El horario de atención del club será de miércoles a viernes en horario de 12 am a 8 pm, mientras que fines de semana será de 8am a 8pm, el mismo que podría variar de acuerdo a la demanda del mercado u otro tipo de eventualidad como actos privados o reservaciones

El complejo estará equipado con herramientas de seguridad y operatividad como: video cámaras, equipo de primeros auxilios, teléfono, seguro de accidentes básico, servicios higiénicos, zona WI-FI, y cuidado de mascotas.

Como un valor agregado y considerado un atractivo adicional está el desarrollo de eventos, cursos y talleres por temporalidades que estarían enfocados a la capacitación, aprendizaje y distracción de los clientes o afiliados al club. Para esto se deberá emitir una Tarjeta de Socio del Complejo, misma que podrá ser adquirida por los clientes para recibir una atención preferencial, además de beneficios y promociones adicionales.

## 2.8 Análisis FODA

Mediante el esquema FODA se analizará las Oportunidades y Amenazas que tiene el proyecto, factores externos de su entorno que podrían influir en el negocio.

### 2.8.1 Oportunidades

- Incremento de la Población.- La ciudad de Quito al ser la capital del Ecuador es considerada como la principal ciudad de negocios y entidades estatales por tal motivo existe una constante migración desde las provincias aledañas, lo que representa un mercado en constante

crecimiento, “esa población es de aproximadamente 60.000 personas por año” (Multimedios106, s.f.).

- Apoyo del Estado.- Incentivos gubernamentales mediante programas de beneficios económicos y tributarios declarados en el Código de la Producción del Ministerio Coordinador de Producción a los que se podría aplicar como una oportunidad de financiamiento.
- Climatología.- Los drásticos cambios climáticos que ocurre en la capital ecuatoriana son en muchas ocasiones un inconveniente para la realización de una actividad lo que impulsa la búsqueda de centros especializados con los espacios adecuados para su práctica.
- Convenios con instituciones públicas.- Las empresas públicas y privadas cada vez se comprometen más con brindar un ambiente laboral idóneo para sus empleados lo que incluye actividades no cotidianas como campeonatos, aniversarios, entre otros.
- Productos limitados.- Si bien es cierto que el mercado ofrece una amplia gama de opciones para cubrir una necesidad de entretenimiento o deporte, estas no tienen similares efectos pues siempre serán opciones limitadas al precio, por lo que las instalaciones de un complejo siempre brindara más beneficios y garantías.
- Diversificación de Servicios.- Diversidad de deportes nuevos que están tomando presencia en el medio local, como el rugby, escalada o el ciclismo; generan una oportunidad para ofrecerlo de forma profesional.
- Cultura Deportiva.- Fomentación del deporte como una cultura nacional del buen vivir (*Sumak Kawsay*) detalla en la Constitución Nacional y que se promociona mediante campañas de comunicación, lo que es un apoyo para quienes están en la industria.

### 2.8.2 Amenazas

- Salarios e Impuestos.- En los últimos años en el país las leyes tributarias se han modificado para ser más eficientes en su cumplimiento así como el considerable aumento del salario básico cada año, por eso los constantes cambios que se produce en las normas laborables podría afectar de manera directa al negocio y su rentabilidad.
- Gasto público en infraestructura.- Exclusivamente para la ciudad de Quito se creó un Bulevar en la zona comercial de las Naciones Unidas, además del nuevo parque Equinoccial y la rehabilitación de los existentes donde ya se puede observar servicios como el futbol en césped sintético, pero que aún tiene carencias en temas a calidad.
- Innovación y desarrollo tecnológico.- Lo años que se tiene de retraso impiden la incursión de nuevas actividades, como es el caso del ciclismo de pista que aún no tiene infraestructura para la práctica amateur. La falta de espacios y mejoras limita el potencial de la industria que puede afectar la viabilidad de nuevos servicios en un futuro.
- Disciplinas tradicionales.- Es de conocimiento que el Futbol es el primer deporte del país y que capta la atención de gran parte de un mercado potencial lo que afectaría la frecuencia de personas en el complejo.
- Bienes Sustitutos.- La presencia de franquicias de entretenimiento y productos de hogar son amenazas que a pesar de no cumplir el mismo rol de estar en un ambiente adecuado para la actividad, pueden crear una satisfacción o bienestar superficial en el cliente.
- Proveedores de servicios básicos.- Al tener un solo proveedor de agua y energía eléctrica las cláusulas de uso para empresas son más rigurosas,



por lo que el desabastecimiento o suspensión de su servicio provocaría pérdidas para el club.

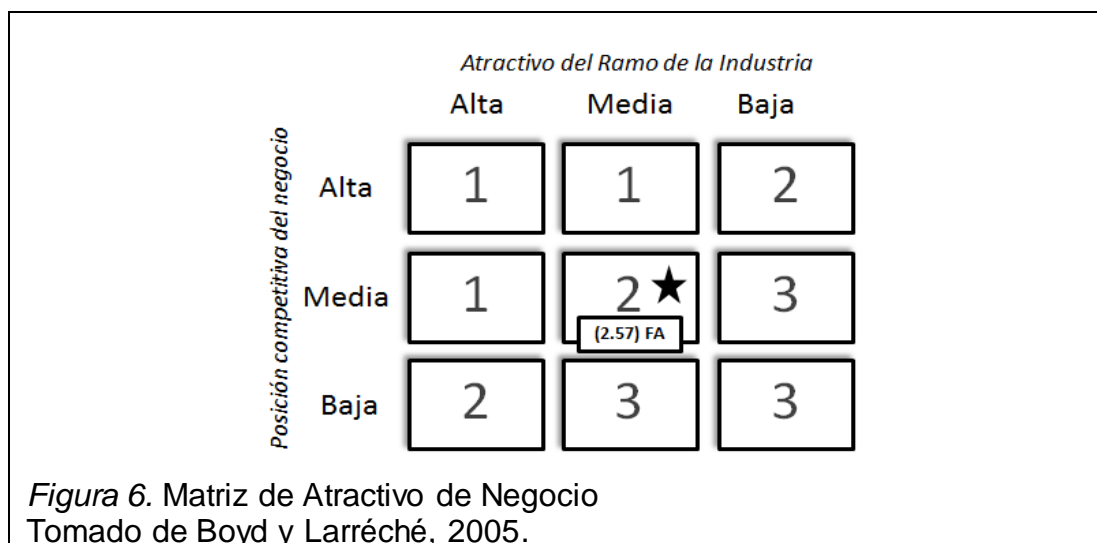
- Instalación de Equipos.- Con la necesidad de materia prima como arena para las diferentes áreas o técnicos para el manejo de los servicios acuáticos el complejo está expuesto al cierre de su atención en el caso de que no haya la disponibilidad de alguno de ellos.

### 2.8.3 Matriz EFE

Análisis de los factores externos, oportunidades y amenazas, determinando que la compañía tuvo una calificación de 2.57, manteniéndose al sobre la media. Ver Anexo 1.

## 2.9 Estrategia del ingreso al mercado y crecimiento

Mediante el análisis realizado de las Fortalezas y Amenazas se identificó la situación de la industria en el mercado según la Matriz de Atractivo de Negocio. El sector de la empresa está ubicado en un posición Media / Media, al tener el puntaje de 2, lo que significa que los establecimientos que se encuentran operando en la industria se dedican a la inversión selectiva para mantener su posición en el mercado, en otras palabras existen la expansión y diversificación de la oferta de servicios y productos por parte de los actuales participantes.



### 2.9.1 Estrategia de ingreso al mercado

La estrategia para el Ingreso al Mercado que el proyecto desarrollará según el análisis realizado a la estructura de la industria y a los factores externos, la Penetración de Nicho sería la más adecuada, ya que “ayuda a un pequeño pionero a lograr el mayor efecto con su dinero limitado y evitar los enfrentamientos directos con los competidores más grandes”. (Boyd y Larréche, 2005, p. 239).

### 2.9.2 Estrategia para el crecimiento

Para conseguir un continuo crecimiento al corto y largo plazo se determinó que la Estrategia de Diferenciación es la apropiada ya que garantiza la innovación de los servicios y renovación de la infraestructura, como lo define Michael Porter al decir que es “una estrategia cuyo objetivo consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos o diferentes en la industria” (Fred, 2003, pág. 176).

### 3 Capítulo III. Investigación de Mercados

#### 3.1 Justificación

El Centro Recreacional “San Luis” nace por varios factores, en primera instancia por la escasa oferta de complejos o espacios adecuados para la práctica deportiva y actividades de recreación de los habitantes del sur – oriente de Quito.

También se señala que la ubicación del proyecto (Argelia Alta) tiene ventajas competitivas como la fácil y rápida accesibilidad que tendrían los usuarios, debido a su cercanía con la nueva vía oriental y de las respectivas rutas de transporte público; junto a los recursos naturales como su paisaje y la armonía del entorno.

Por otro lado, se evidencia que en los últimos años se ha incrementado el número de nuevas tendencias deportivas a nivel local como es el claro ejemplo: del rugby o MMA (Artes Marciales Mixtas); además de iniciativas por parte del Gobierno Nacional al promover la práctica de actividades extracurriculares en la población mediante campañas como: Ejercítate Ecuador y Aliméntate Ecuador; que pretenden impulsar mejores hábitos en la población ecuatoriana, con el objetivo de que la gente tenga un mayor conocimiento referente al consumo de productos y servicios relacionados al buen vivir.

#### 3.2 Planteamiento del Problema

En el Distrito Metropolitano de Quito la oferta de espacios para la recreación y entretenimiento tienen un déficit en comparación al número de habitantes; además son reemplazos por sustitutos como el Cine o Centros Comerciales, que en cierto modo cumplen una tarea de satisfacción pero no la de ofrecer el beneficio de la práctica deportiva o esparcimiento, por lo que surge el

planteamiento de la masificación de este tipo de instalaciones para el entrenamiento de una manera profesional.

### 3.3 Objetivo de Investigación

Determinar la viabilidad y factibilidad del Centro Recreacional “San Luis”, al brindar servicios innovadores de entretenimiento y esparcimiento dentro de un ambiente seguro y tropical en la ciudad de Quito.

### 3.4 Fuentes de Información

Establecido el objetivo de investigación se determinó la necesidad de la utilización de fuentes primarias y secundarias (Malhotra, 2008); como metodología para el levantamiento, análisis y evaluación de los resultados de la información obtenida.



## 3.5 Investigación Cualitativa

### 3.5.1 Entrevista con Experto

Con el propósito de identificar los principales factores cualitativos de la industria se ha realizado una entrevista con un experto para poder conocer los aspectos relevantes desde su perspectiva, conocimiento y experiencia.

Ing. Guido Santamaría.

Gerente Administrador del Club Rancho San Vicente

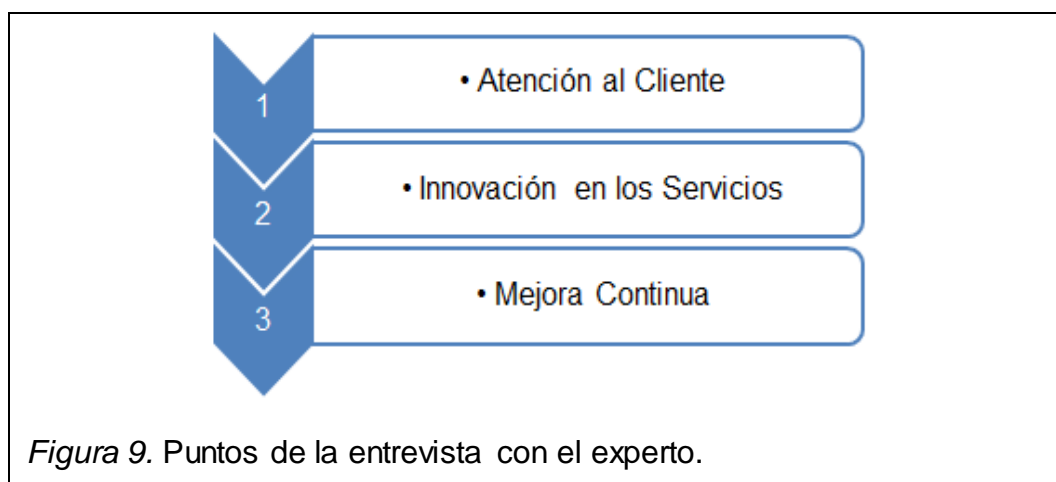
Club de Oficiales de la Policía Nacional “Rancho San Vicente”

Duración: 15 minutos aprox.

El detalle y transcripción de la entrevista con el experto ver en Anexo2.

#### Conclusiones de la Entrevista

La información compartida por el experto permite identificar los factores esenciales en el desarrollo de un negocio en este tipo de industria; pues al constituirse como una empresa que ofrece servicios, se determinó que existen tres aspectos primordiales para posicionarse y mantenerse en el mercado.



El público capitalino requiere de espacios adecuados para realizar sus actividades de manera cómoda y segura como lo destaca Diario Hoy, (2012) “A pesar de la neblina y el frío, el miércoles a las 07:00 (...). Un grupo de 30 personas se ejercita al ritmo de las canciones mientras otros 20 caminan y utilizan uno de los ocho equipos del gimnasio al aire libre, que instaló el Municipio.” exigiendo también la atención de un personal capacitado.

La mayoría de clubs o complejos ofrecen servicios con características similares, por lo tanto la creatividad e innovación en el diseño y presentación de los servicios será de importante relevancia en la estrategia de penetración como para la de posicionamiento. La teoría japonesa de mejora continua también forma parte de los pilares para constituir un proyecto viable ya que al ser una empresa con instalaciones para la prestación de servicios, estos obligatoriamente deben mantenerse dentro de un estándar mínimo de seguridad y en buen estado en relación a su mantenimiento.

### 3.6 Investigación Observacional

Mediante esta metodología se pretende visualizar por un tiempo de 2 horas las actividades y condiciones en las que opera la competencia y los sustitutos de empresas relacionadas a este proyecto.

#### 3.6.1 Observaciones de la Competencia

Mediante esta observación se pretende determinar las instalaciones ofrecidas, patrones de funcionamiento y la frecuencia de uso de los clientes.

Los competidores analizados fueron:

- Complejo Turístico Agua Azul
- Complejo Recreacional Kaersam
- Club de Oficiales de la Policía Rancho San Vicente

Las conclusiones obtenidas:

El Complejo Recreacional Kaersam es una organización posicionada en la ciudad de Quito con servicios de entretenimiento, ofreciendo a su clientela espacios acuáticos, áreas verdes, gimnasio, áreas infantiles y parqueadero. Tiene horarios extendidos, así como la modalidad de membresía o pago por uso diario. Anexo 26.

La instalación del Complejo Turístico Agua Azul es limitado en tamaño, ya que al ser construido sobre un edificio sus áreas tiene un límite de expansión, sin embargo ofrece varios servicios como piscina, spa, gimnasio y aeróbicos. Además es utilizado en un horario condicionado y por un valor elevado considerando sus instalaciones. Anexo 26.

El club de Oficiales de la Policía Nacional presenta una situación similar. Su infraestructura es mejor ya que cuenta con bar, gimnasio, canchas deportivas, áreas verdes y servicios acuáticos sin embargo en la actualidad su acceso es restringido al público; limitado exclusivamente para miembros o parientes que tengan algún vínculo con la institución, ya que pertenece a una organización pública autónoma como es en este caso a la Policía Nacional, entonces su uso y funcionamiento se encuentra en custodia de los administradores y socios. Ver Anexo 26.

### 3.6.2 Observación de Sustitutos

Dentro del conjunto de sustitos tenemos una amplia gama de opciones debido a que el concepto de esparcimiento o distracción puede ser subjetivo según el criterio de cada individuo. Para tener una visión más clara de este mercado se seleccionó tres potenciales sustitos. Ver Anexo 27.

- Centro Comercial “El Recreo”

- Parque Las Cuadras de Quitumbe
- Centro Histórico de Quito La Ronda

Las conclusiones obtenidas:

En los centros comerciales el ingreso no tiene costo por lo que la concurrencia de gente es alta, pero el consumo de productos o servicios tienen valores elevados si se toma en cuenta los miembros de una familia. El uso de su infraestructura es limitado a lo que pueda ofrecer cada local, por lo que su función es exclusiva a venta y suministro de producto o servicios.

Los parques son espacios públicos igualmente de libre acceso pero que tienen limitantes como: la seguridad, privacidad, e infraestructura; este último es importante para el ciudadano quiteño que conoce la variabilidad del clima local y sus consecuencias, como estar en un lugar en donde no pueda tener sitios para protegerse de los cambios del medio ambiente.

Los sectores turísticos como la Ronda o el Bulevar de la Naciones Unidas también brindan un servicio sustituto para la distracción del ciudadano, pero especialmente para el extranjero ya que la población local prefiere el turismo nacional hacia otras provincias o ciudades como lo menciona Diario La Hora (2012) que dice “Los serranos prefieren viajar a la costa durante las vacaciones de verano y feriados. Después se ubican lugares en la Sierra y finalmente en la Amazonía, (...)”.



### 3.7 Investigación Cuantitativa

#### 3.7.1 Calculo del Tamaño de la Muestra

Para la muestra estadística del proyecto se tomara en cuenta el número de familias correspondiente a las parroquias Quitumbe y La Argelia, por lo cual se utilizará el método aleatorio simple, el cual permite al investigador conformar una muestra de forma que cada elemento de la población tenga la misma probabilidad de ser seleccionada, a continuación se detalla la formula correspondiente:

$$n = \frac{z^2 * P * Q * N}{e^2(N - 1) + z^2 * P * Q}$$

Galindo, 2006.

#### Datos:

N= Tamaño de la población	34.092 familias
Z <sup>2</sup> = Nivel de confianza (95%)	1.96
P= Proporción real estimada de éxito	50%
Q= Proporción real estimada de fracaso	50%
e= Error	5%

Desarrollo:

$$n = \frac{(1.96^2)(0,5)(0,5)(34.092)}{(0,05)^2(34.092 - 1) + (1.96^2)(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{0,9604 (34.092)}{(0,0025)(34.091) + (3,841)(0,25)}$$

$$n = \frac{32.741,96}{86,18775}$$

*n = 380 familias como elementos de la muestra*

### 3.7.2 Aplicación de las Encuestas

La recolección de los datos se la realizará por medio de un trabajo de campo con duración de 4 días laborales en diferentes lugares y calles principales de las parroquias de estudio.

A continuación se detalla un plan de aplicación de la encuesta:

Tabla 8. Plan de Aplicación de Encuesta

<b>SECTOR DE LAS PARROQUIAS</b>	<b>LUGAR</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>PERSONAS A ENCUESTAR</b>
La Argelia	Av. Caracol, Argelia Alta, Argelia Baja.	2 Días	- Cuestionario físico - Esferos	190 personas

Quitumbe	-Terminal Terrestre Quitumbe -Centro Comercial Quicentro Sur	2 Días	- Cuestionario físico - Esferos	190 personas
----------	---	--------	------------------------------------	--------------

### 3.7.3 Diseño de la Encuesta

Para determinar los gustos, preferencias y patrones se diseñó una encuesta de 12 preguntas de opción múltiple de tipo cuantitativo para medir rangos de la mediante la información estadísticas de la población objetiva. (Malhotra, 2008)

Diseño de encuesta ver Anexo 3.

### 3.7.4 Análisis de Datos

Luego de obtener los resultados de las encuestas por medio de una minuciosa investigación de datos, se tabulará y procesará los datos por medio de una hoja de cálculo (Microsoft Excel) para guardar coherencia con los porcentajes y las frecuencias, utilizando herramientas estadísticas como la media y la moda, así como el correcto planteamiento estadístico de la muestra mediante la fórmula correspondiente.

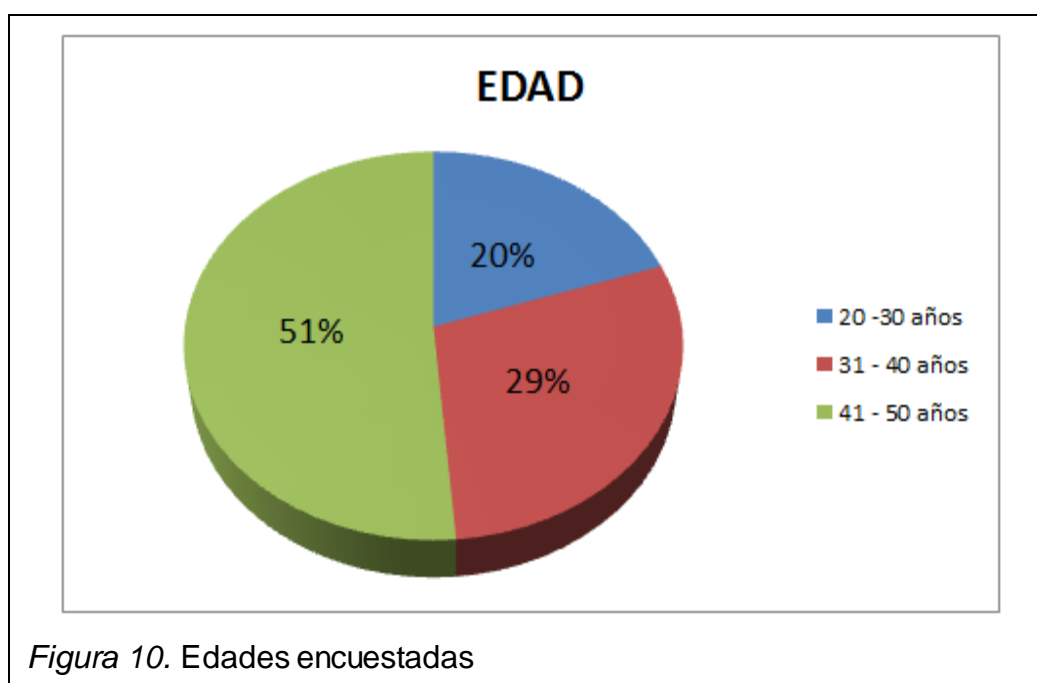
Para la debida tabulación de los resultados de la encuesta en cada una de las preguntas se realizará un cuadro en el cual estarán los datos cuantificados en dos ítems:

- Frecuencia Absoluta: La frecuencia absoluta de una variable estadística es el número de veces que aparece en la muestra dicho valor de la variable, en este caso es el número de personas que ha escogido una respuesta específica en cada pregunta se la representa ( $n_i$ ).
- Porcentaje: Es la frecuencia relativa de la variable por lo que es el cociente entre la frecuencia absoluta y el tamaño de la muestra, obtenida la frecuencia relativa multiplicada por 100 se obtiene el porcentaje en donde  $n_i$  es (frecuencia absoluta) y  $N$  (tamaño de la muestra)

## 1. Edad

Tabla 9. Edades encuestadas.

Edad	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
20 -30 años	75	19,74
31 - 40 años	110	28,95
41 - 50 años	195	51,32
TOTAL:	380	100

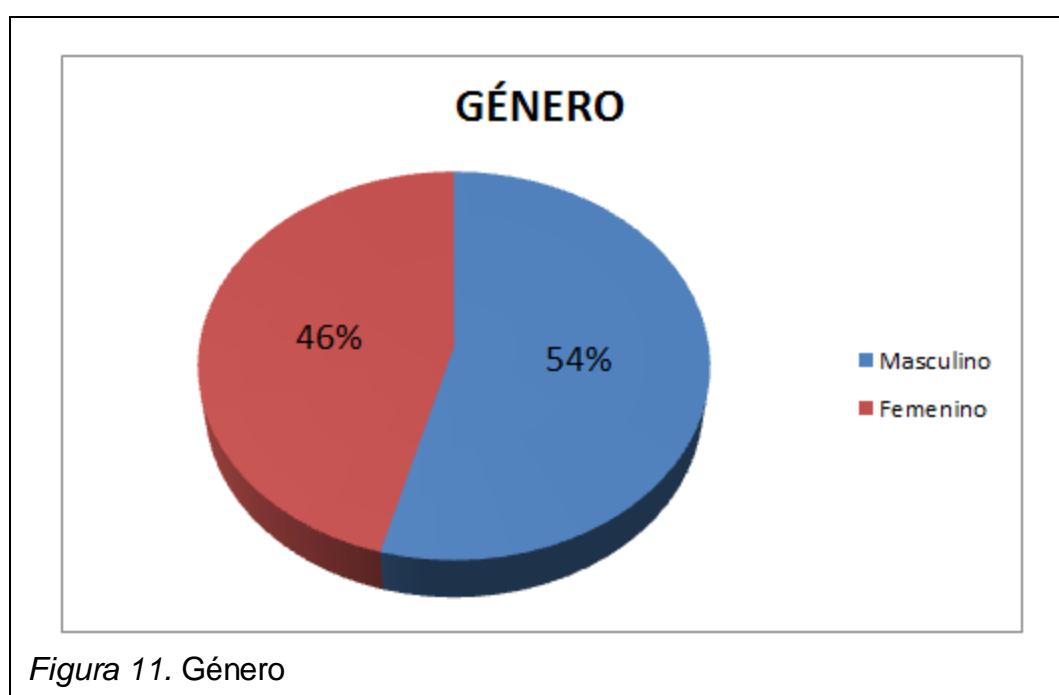


De acuerdo a la investigación de campo realizada en las parroquias de Quitumbe y la Argelia, la edad de la mayoría de sus habitantes oscila entre 41 y 50 años con un 51,32%, personas de 31 a 40 años tienen un porcentaje de participación del 28,95% y aquellas en un rango de 20 a 30 años el porcentaje restante de 19,74%, lo concluye que esta población en particular está constituida por gente adulta, que necesita distraerse con su familia a través de actividades físicas o de esparcimiento, por lo que surge la necesidad de crear un centro recreacional en el sector sur de la ciudad de Quito.

## 2. Género

Tabla 10. Género.

<b>Género</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Masculino	206	54,21
Femenino	174	45,79
<b>TOTAL:</b>	<b>380</b>	<b>100</b>

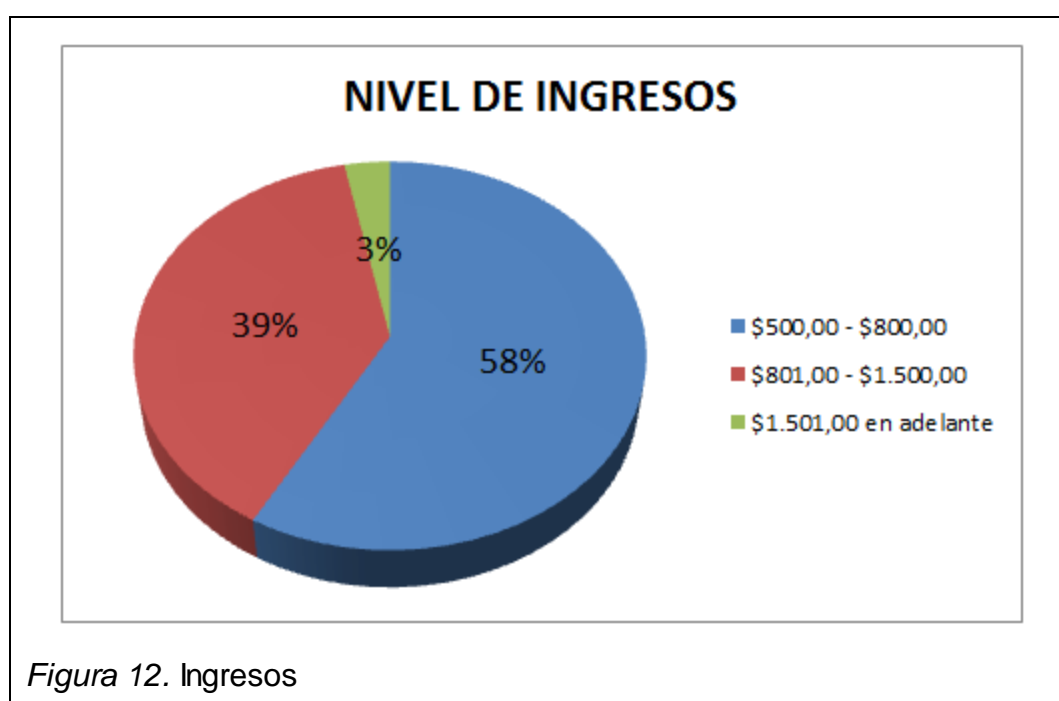


Según la información obtenida a través de las encuestas, el género predominante en las parroquias de Quitumbe y La Argelia es el masculino con el 54% seguido del género femenino con el 46%, lo que significa que las estrategias comunicacionales podrían diferenciarse según al género que se dirijan.

### 3. Nivel de ingresos

Tabla 11. Ingresos

Ingresos	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
\$500,00 - \$800,00	221	58,16
\$801,00 - \$1.500,00	147	38,68
\$1.501,00 en adelante	12	3,16
TOTAL:	380	100



La mayor parte de la población encuestada afirmó que sus ingresos promedian entre los 500 y 800 USD, lo que determina que el nivel económico en los sectores de Quitumbe y La Argelia tendrían la posibilidad de acceder en mínimo una ocasión al complejo recreacional, lo que representa una oportunidad para el presente proyecto puesto que el mercado objetivo podría destinar parte de su dinero a actividades de recreación o entretenimiento.

## 4. Gusto realizar actividades relacionadas con la recreación y deportivas.

Tabla 12. Gusto por las actividades de recreación.

Opción	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Si	341	89,74
No	39	10,26
TOTAL:	380	100



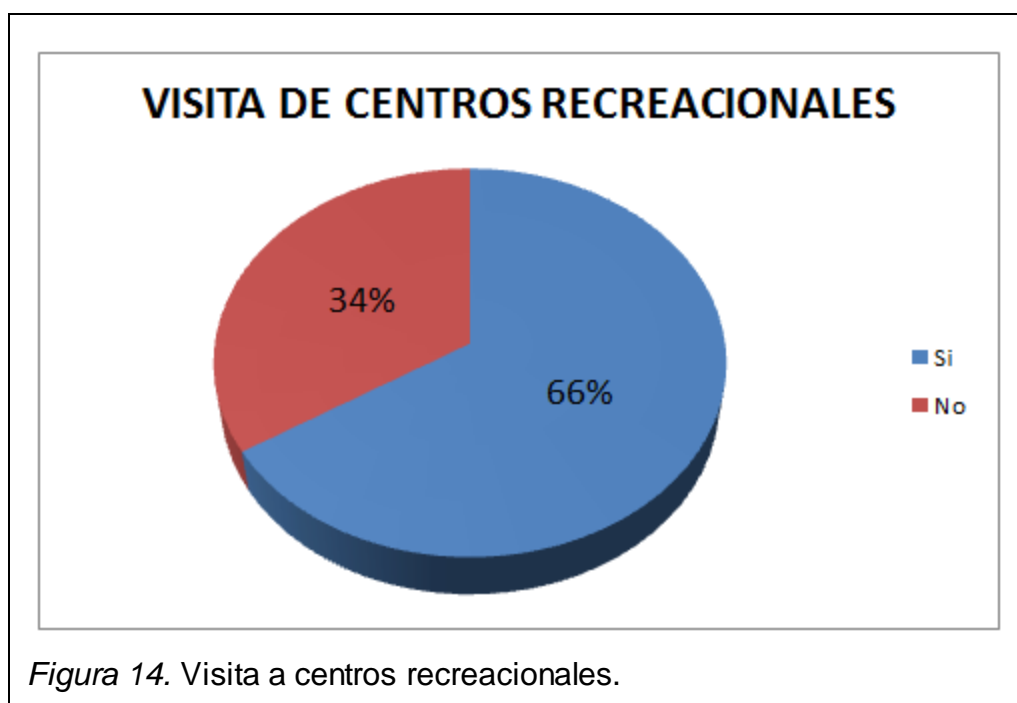
El 90% de los encuestados afirmaron tener interés en realizar actividades de recreación y deportivas, lo que consecuentemente se convierte en un indicador fundamental para proseguir con el desarrollo del centro recreacional, puesto que existe la pre disponibilidad de la gente en participar activamente en los servicios que prestaría el complejo.



## 5. Visitas anteriores a centros de recreación en la ciudad de Quito.

Tabla 13. Visita a centros recreacionales.

Opción	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Si	251	66,05
No	129	33,95
TOTAL:	380	100



En el caso de la frecuencia de visita a centros recreacionales, el 66% de los encuestados respondió que si los frecuenta, lo que corrobora el grado de interés que existe por parte de las personas de participar en actividades de entretenimiento, pues al existir un alto índice de demanda se deduce que habrá amplias probabilidades de que el negocio sea factible en su proyección de ventas y aceptación en el mercado.

## 6. Zonas de la ciudad en las que ha visitado un centro recreacional.

Tabla 14. Zona en la que ha visitado un centro recreacional.

Opción	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Sur	58	15,26
Centro	141	37,11
Norte	181	47,63
TOTAL:	380	100



La mayoría de encuestados afirma que alguna vez ha visitado lugares de recreación o entretenimiento en el centro y norte de la ciudad de Quito, lo que advierte que en el sur existe un déficit de espacios adecuados para la práctica de actividades, por lo que sería vital para el proyecto asentarse en este populoso sector, donde los servicios integrales de esparcimiento tendrían una alta demanda.

## 7. Necesidades cubiertas por centros recreacionales anteriormente visitados.

Tabla 15. Satisfacción de las necesidades de recreación.

Opción	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Si	209	55,00
No	171	45,00
TOTAL:	380	100

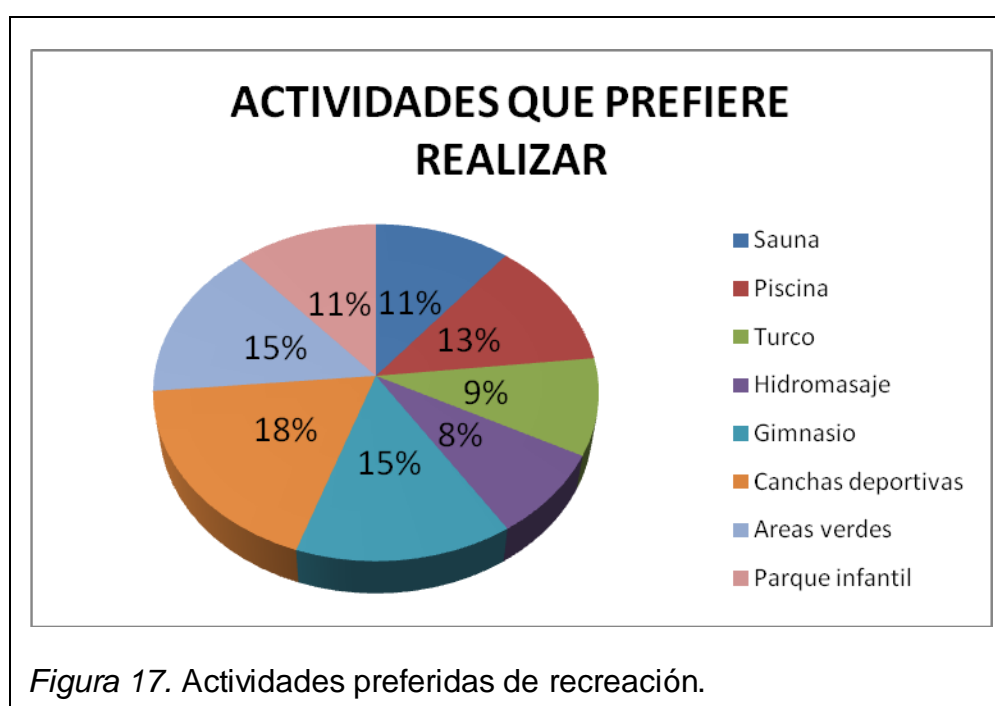


Existe una opinión dividida con respecto a la calidad del servicio de los actuales centros recreacionales de la ciudad; el 55% de la población encuestada afirma que su satisfacción fue total y el 45% restante no estuvo conforme con el servicio recibido, lo que obligaría al proyecto a trabajar con estándares de calidad para que el servicio al cliente sea óptimo y así salvaguardar la imagen del complejo a la vez que se cumple con las expectativas del cliente.

## 8. Actividades que prefiere realizar en un centro recreacional.

Tabla 16. Actividades preferidas de recreación.

Opción	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Sauna	76	10,86
Piscina	87	12,43
Turco	65	9,29
Hidromasaje	58	8,29
Gimnasio	101	14,43
Canchas deportivas	128	18,29
Áreas verdes	105	15,00
Parque infantil	80	11,43
TOTAL:	700	100

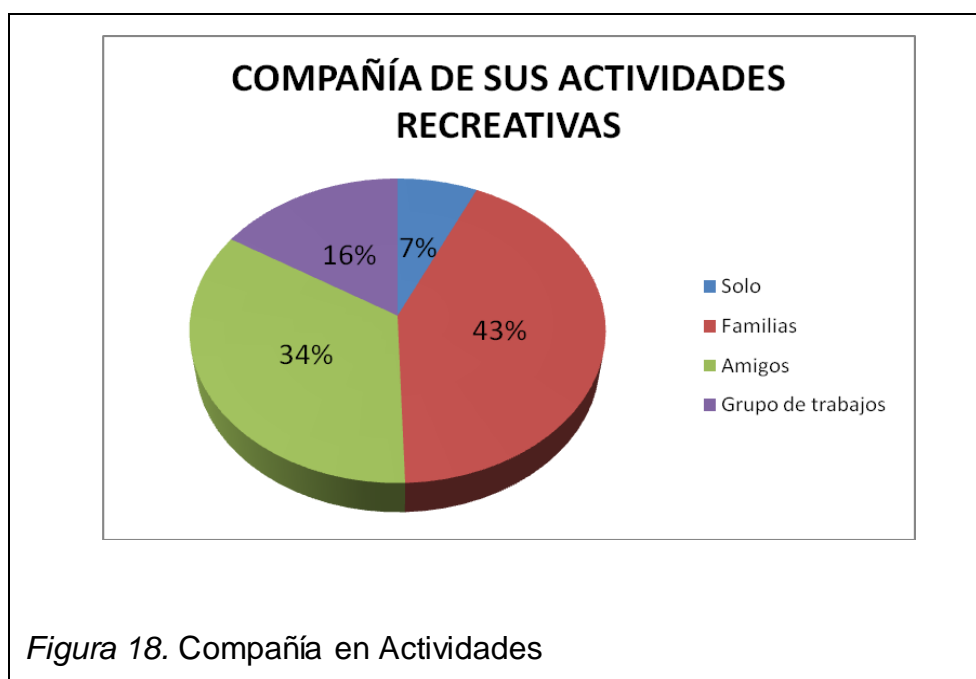


Los servicios de sauna, piscina, turco, hidromasaje, gimnasio, canchas deportivas, áreas verdes y juegos infantiles tienen en promedio el mismo nivel de preferencia, por lo que el club deberá contemplar la implementación de todos estos requerimientos una vez puesto en marcha el negocio. Además los índices brindan un parámetro alto de aceptación para la innovación que presentara el proyecto al implantar canchas deportivas de arena.

## 9. Compañía para realizar actividades.

Tabla 17. Compañía en Actividades

Opción	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Solo	26	6,84
Familias	162	42,63
Amigos	131	34,47
Grupo de trabajos	61	16,05
TOTAL:	380	100

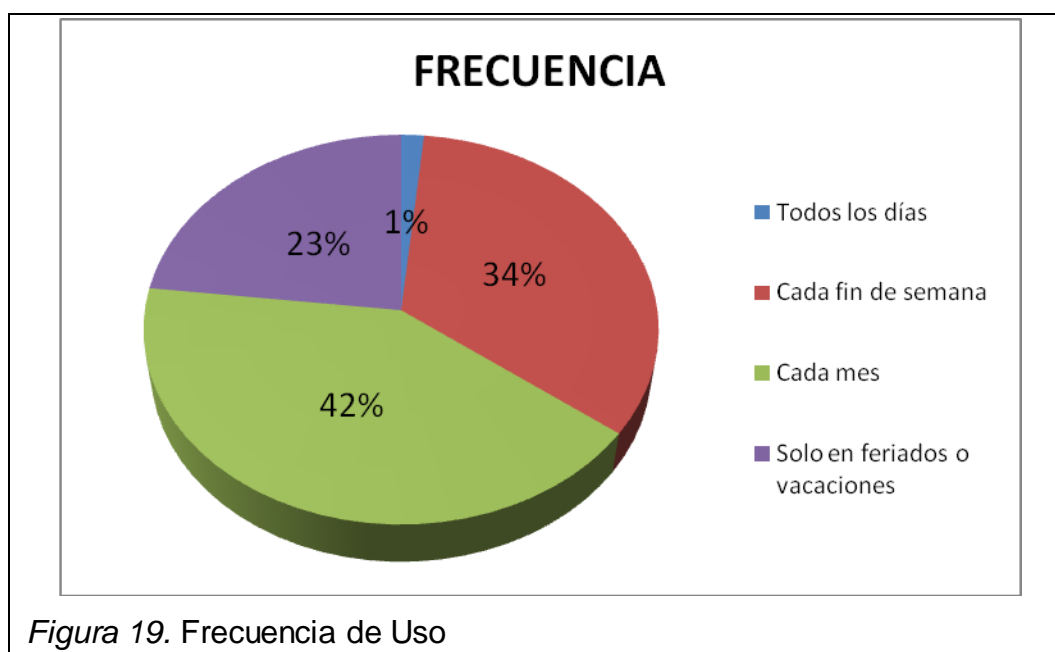


El 42% de los encuestados realiza actividades recreativas con sus familias, pues la tendencia es la compartir momentos de sano esparcimiento en grupo, así también el 34,67% de las personas gustan de la compañía de amigos, por lo que se esperaría recibir grupos de personas.

10. Frecuencia para realiza actividades de esparcimiento. (Deportes, Afición, Entrenamientos, Entretenimiento)

Tabla 18. Frecuencia de Uso

Opción	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Todos los días	6	1,58
Cada fin de semana	128	33,68
Cada mes	158	41,58
Solo en feriados o vacaciones	88	23,16
TOTAL:	380	100

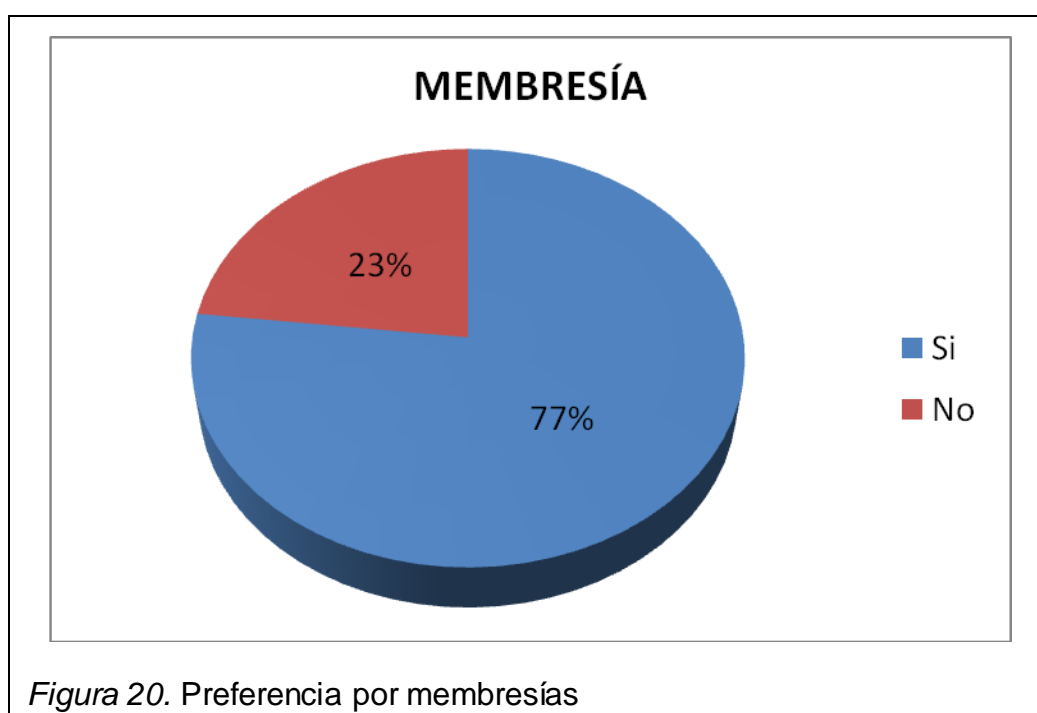


El 41,58% de los encuestados afirma que su frecuencia de visita a lugares recreacionales es una vez cada mes, por otro lado el 33,68% realiza estas actividades cuatro veces al mes; dejando al final 23,16% que prefiere acudir únicamente en feriados; estos indicadores puede ser muy útiles para planificar de mejor manera la atención al cliente y las estrategias de publicidad.

11. Preferencias por acceder a paquetes promocionales y beneficios periódicamente por medio de una membresía.

Tabla 19. Preferencia por membresías

Opción	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Si	292	76,84
No	88	23,16
TOTAL:	380	100

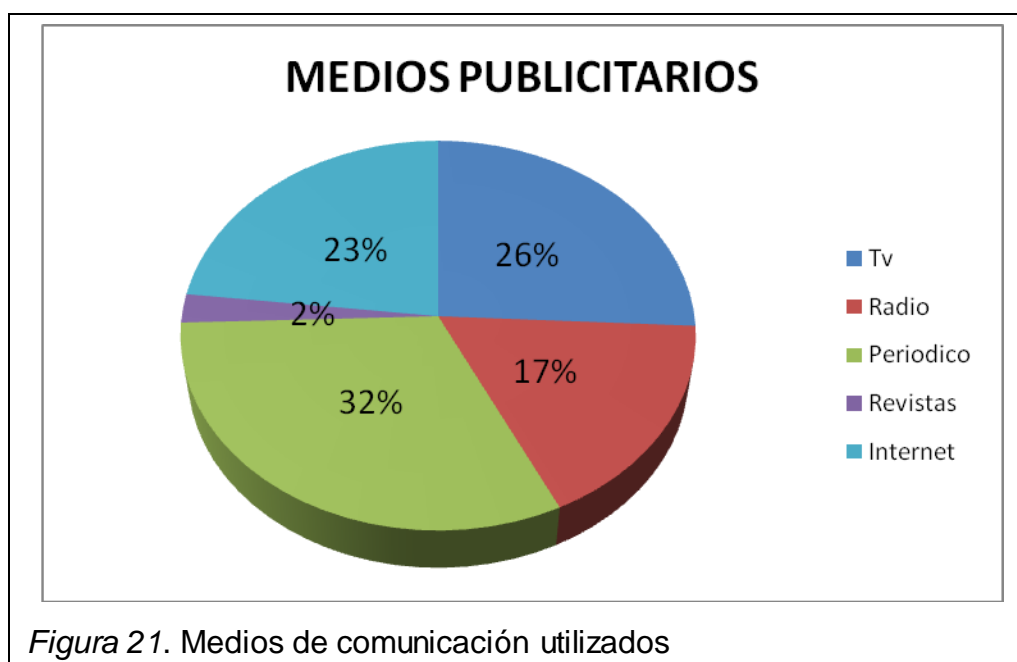


Al 77% de encuestados le gustaría acceder a paquetes y beneficios promocionales para hacer uso de los servicios del centro recreacional, lo que además significa que para el proyecto será conveniente realizar una estrategia de socios que ayude a la fidelización y posicionamiento del Centro Recreacional “San Luis” en el mercado del Sur de Quito.

12. Medios de comunicación para dar a conocer sobre las actividades y promociones.

Tabla 20. Medios de comunicación utilizados

Opción	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Tv	98	25,79
Radio	65	17,11
Periódico	120	31,58
Revistas	9	2,37
Internet	88	23,16
TOTAL:	380	100



Los medios publicitarios más adecuados de acuerdo a la opinión de la gente son prensa 32%, televisión 26%, internet 23% y 17% radio, por lo que dentro del plan de marketing del proyecto se deberá tomar en cuenta todos los medios de comunicación incluyendo a las nuevas tecnologías de la información.



### 3.8 Mercado relevante y cliente potencial

Para la presente investigación, el mercado relevante está conformado por toda la población del sur de la ciudad de Quito que desea pasar un tiempo de relajación y armonía con servicios de recreación o entretenimiento que mejoren sus condiciones de *modus vivendi*.

#### 3.8.1 Segmentación de Mercado

Señala Jaques (2003, p. 95) que “la segmentación de mercados es el proceso de dividir un mercado en diferentes grupos con iguales características y necesidades semejantes de acuerdo a la necesidad de la empresa que desea estudiarlos”.

Para este caso se va a segmentar por medio de 4 tipos:

Tabla 21. Segmentación Geográfica

<b>CRITERIOS DE SEGMENTACION</b>	<b>SEGMENTOS</b>
País	Ecuador
Provincia	Pichincha
Distrito Metropolitano	Quito
Parroquias	Quitumbe, La Argelia

La investigación estará enfocada en dos parroquias urbanas de la ciudad de Quito (Quitumbe y Argelia) ya que en la actualidad no cuentan con un centro adecuado para el esparcimiento y recreación que mejore las condiciones de vida de los habitantes del sector; además existe una numerosa cantidad de personas que pueden ser consideradas como clientes potenciales debido a los patrones de estilo de vida.

Tabla 22. Segmentación Demográfica

<b>CRITERIOS DE SEGMENTACION</b>	<b>SEGMENTOS</b>
Ingresos	Más de 500 dólares
Edad	Entre 20 y 50 años
Genero	Masculino y femenino
Clase social	Media y Media Alta
Condición	Cabeza de familias

El estudio de mercado se lo realizará en base a los gustos y preferencias de los habitantes del sector de las 2 parroquias, que son mayores de edad con un ingreso mensual mayor a \$500,00, entre una clase social (media y media alta).

Tabla 23. Segmentación Psicográfica

<b>CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN</b>	<b>SEGMENTOS</b>
Personalidad	Interesados por nuevos servicios de recreación, divertidos.
Valores	Responsables.

El criterio Psicográfico detalla a las personas interesadas en nuevos servicios de recreación, responsables y cuidadosas de recibir una atención eficiente.

Tabla 24. Segmentación Conductual

<b>CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN</b>	<b>SEGMENTOS</b>
Beneficios deseados	Relajación, liberación del stress, comodidad, confort
Tasa de uso	Frecuente cada fin de semana.

Este criterio se enfoca en un público que tenga presente frecuentar lugares que le ayuden a mantener el equilibrio mental y físico en su tiempo libre.

### 3.8.2 Mercado objetivo

De acuerdo a Malhotra (2004, p. 315) “el mercado objetivo o relevante es la recolección de elementos u objetos que poseen la información buscada por el investigador y acerca de la cual se deben realizar las deducciones”.

El mercado objetivo del proyecto se definió en la Segmentación del Mercado en donde se determinó que el perfil se compone de género masculino y femenino de entre 20 y 50 años residentes del sur de la ciudad Quito (Argelia y Quitumbe), de clase social media y media alta con ingresos de \$ 800 a \$ 1.500 que tenga una personalidad curiosa y divertida, con valores de responsabilidad, siempre preocupados por realizar un actividad que beneficie su salud, el control del stress, y que aprovechen su tiempo de ocio en varias actividades.

### 3.8.3 Mercado Potencial

El tamaño total del mercado determinó que hay un total de 34.092 familias en el sector, que vendrían a componer el mercado potencial en el cual el centro recreacional podría interactuar, por lo que a través de esta información se definirá el mercado meta del proyecto.

### 3.8.4 Mercado Meta

Para la definición del mercado meta al cual la empresa quiere enfocarse, se determinó en primera instancia el número de grupos familiares residentes del sector, tomando en cuenta el perfil de la cabeza de familia, sin distinción de sexo y que respondió mediante la investigación cuantitativa los patrones y conductas que tiene respecto a sus actividades cotidianas.

En el análisis de la Tabla 25. Mercado Meta de acuerdo a la Segmentación se obtuvo que el mercado meta tiene 1.600 familias orientado por el perfil de su principal miembro.

Tabla 25. Mercado Meta de Acuerdo a la Segmentación

<b>VARIABLE</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Geográfico (País- Región- Parroquia)</b>	<b>Familias</b>
Ecuador Pichincha Quito Argelia y Quitumbe	34.092
<b>Demográfico (Género- Ingreso –Social)</b>	
Masculino y Femenino, Ingreso =< 800, 20 – 50 años ( 58,42%)	19.916
<b>Psicográfico (Personalidad – Valores)</b>	
Gusta de realizar actividades (89.74 %)	17.873
Responsables y Divertidos (42.63%)	7.619
<b>Conductual (Frecuencia - Beneficio)</b>	
Frecuencia Mensual de Uso ( 42% )	3.200
Provecho de Tiempo de Ocio ( 50% )	1.600
<b>Total Mercado Meta</b>	<b>1.600 Familias</b>

Tomado del Instituto de la Ciudad, 2012.

### 3.8.5 Determinación de la demanda

Una vez realizada la respectiva segmentación, se identificó que 1.600 familias serían el grupo al cual el centro recreacional deberá asistir para el uso de sus instalaciones, lo que significa que habría 6.400 personas demandantes del servicio.

### 3.8.6 Capacidad Instalada

De acuerdo a la capacidad máxima del centro por áreas se define la cantidad de personas con las cuales el complejo puede operar. De acuerdo a las proyecciones realizadas se prevé que el centro opere de la siguiente manera:

Tabla 26. Proyección de la Capacidad Instalada

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
TOTAL CAPACIDAD	133.120	133.120	133.120	133.120	133.120
% USO DE CAPACIDAD	57%	62%	67%	72%	72%
DEMANDA	332.800	332.800	332.800	332.800	332.800
% DE LA DEMANDA CUBIERTA	20%	22%	24%	26%	26%

### 3.8.7 Proyección de ventas en contra de capacidad máxima y demanda.

La proyección de unidades vendidas se la realiza al identificar la capacidad máxima de uso diario y asumiendo que un cliente ocupa el complejo por un periodo máximo de tres horas; lo que sería un total 160 personas en cada ciclo de uso. Entonces con el horario de atención de viernes en horario de 12 pm a 8 pm, mientras que los fines de semana será de 8am a 8pm, se obtiene un total de 48 horas de funcionamiento a la semana que se divide para el promedio de tiempo de uso por cliente establecido en tres horas; lo definiría un conjunto de 16 ciclos de uso; que determinaría un total de (160 personas x 16 ciclos de uso) 2.560 personas atendidas en una semana, lo que correspondería a que el centro recreacional opere al 100%.

Valores Económicos: De las 160 personas que atiende el complejo por ciclo, 128 utilizan las instalaciones en general y 32 ocupan los espacios deportivos, entonces la designación de la cuota económica corresponde a la siguiente:

Tabla 27. Valores de venta en unidades.

<b>PROYECCIÓN DE VENTAS EN UNIDADES</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 1</b>
<b>Clientes Directos</b>	<b>66.560</b>
Complejo	53.248
Canchas	13.312
<b>Membrecías</b>	<b>512</b>
Plan Oro	256
Plan Plata	256

Tabla 28. Valores de venta en dólares americanos.

<b>PROYECCIÓN DE VENTAS EN USD</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 1</b>
<b>Clientes Directos</b>	<b>319.488</b>
Complejo	266.240
Canchas	53.248
<b>Membrecías</b>	<b>103.680</b>
Plan Oro	57.600
Plan Plata	46.080
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>423.168</b>

### 3.9 Tamaño del mercado y tendencias

Para la respectiva investigación de campo se tiene como tamaño del mercado objetivo el número de familias pertenecientes a las parroquias de Quitumbe y La Argelia.

Tabla 29. Tamaño Total del Mercado

<b>TAMAÑO TOTAL DEL MERCADO</b>	
Población de Pichincha	2.576.287
Población de Quito	1.607.734
Población de la parroquia Quitumbe	79.075 Personas
Población de la parroquia La Argelia	57.291 Personas
Total de población (Quitumbe y La Argelia)	136.366 Personas
Número de integrantes por familia (/)	4
Total de familias (Quitumbe y La Argelia)	34.092 Familias

*Nota:* De acuerdo al INEC el número de integrantes promedio de una familia en el Ecuador es de 4 personas, por lo cual se divide el total de población para 4 y así se obtiene el total de familias de las 2 parroquias. Tomado del Instituto de la Ciudad, 2012.

Se determinó que el total de la población que habita en las 2 parroquias es de 34.092 familias con un índice de crecimiento poblacional del 2,18% anual.

### 3.10 La competencia y sus ventajas

A continuación se describe la competencia directa, que además ya cuenta con un posicionamiento de la oferta de servicios entre los habitantes de la ciudad de Quito son:

Tabla 30. La Competencia

<b>Empresa</b>	<b>Características</b>	<b>Servicio</b>	<b>Información</b>
Complejo Agua Azul	Instalaciones acuáticas Spa Bar Gimnasio Entrenadores	Horario Lun- Dom 6:00 - 21:00 Parqueadero Precio: \$10	Palmales y Av. Rumichaca  Barrio Santa Rica (Estadio del Aucas) Su cliente es la familia.
Centro de Recreación Cuartel Epicachima	Instalaciones acuáticas Área Deportiva Gimnasio Áreas Verdes	Horario Fines de Semana Parqueadero Precio: \$5	Ave. Maldonado En las inmediaciones del Cuartel Epicachima
Complejo Recreacional KAERSAM	Instalaciones acuáticas Bar Gimnasio Entrenadores Áreas Verdes	Horario Lun - Vie 6:30 – 21:00 Sab - Dom 8:00 - 20:00 Parqueadero Precio: \$10	Instalaciones en la Rumiñahui, Ñaquito y Pusuquí. Su cliente es la familia.

En base a este análisis los competidores no poseen una ventaja competitiva distintiva ya que sus servicios son similares, lo que significa que los usuarios finales no tienen preferencia alguna de elección más que la cercanía de la ubicación del complejo a su residencia. Ver Anexo 26.



### 3.11 Participación de mercados y ventas de la industria

De acuerdo a la información de INEC (2010) y su herramienta digital Si Emprende, el centro recreacional está clasificado dentro de la categoría de otros servicios recreativos, resaltando como factor principal la existencia de 266 empresas similares dedicadas al mismo giro de negocio, lo que representa 8.418 habitantes por cada empresa, demostrando así que el proyecto tendría una factibilidad favorable de la proyección de ingreso de personas al centro recreacional.

Como dato adicional se conoce que el monto total de la inversión promedio para la implementación de proyectos recreacionales, dependiendo también del alcance de cada uno pueden llegar a bordear los 93.762,96 USD, siendo este no superior a los 100.000 USD por lo que se considera que es una inversión de pronta recuperación.

Tabla 31. Competidores Actuales

<b>COMPETIDORES ACTUALES</b>	<b>TOTAL DEL MERCADO</b>	<b>PROMEDIO \$ POR NEGOCIO</b>
PROMEDIO DE LA INDUSTRIA		
TOTAL DE VENTAS DE LOS COMPETIDORES (\$)	34.128.110,42	128.301,17
TOTAL DE GASTOS DE LOS COMPETIDORES (\$)	13.721.992,57	51.586,44

Tomado de INEC, 2010.

En cuanto a la participación de la industria en el mercado quiteño en el 2012, la prestación de servicios recreacionales conforme a sus ventas ascendió a 34.128.110,42 USD, cifra que evidencia el ingreso total generado por este tipo de negocios dando un promedio de 128.301,17 USD anuales por centro recreacional. En cambio para el tema de gastos el promedio de la industria

asciende a 13.721.992,57 USD, lo que determina que existe un amplio margen de utilidad general de aproximadamente 20.406.117,85 USD, dependiendo definitivamente de su capacidad de funcionamiento así como la cuota de participación de mercado.

### 3.12 Evaluación del mercado durante la implementación

Los ingresos potenciales de la industria anteriormente analizados determinan las posibles barreras para entrar al mercado, por lo que es importante mencionar y generar un criterio sólido en cuanto a los flujos de efectivo que recibe el sector.

Tabla 32. Evaluación del Mercado

<b>COMPETIDORES</b>	
COMPETIDORES ACTUALES	266
NECESITAS INVERTIR PARA TU NEGOCIO	\$24.940.947

Tomado de INEC,2010.

### Fuerza Laboral

En el ámbito laboral la industria de prestación de servicios recreacionales y de distracción tiene plazas de trabajo para más de 1.000 personas únicamente en la ciudad de Quito, convirtiéndose en un dinamizador de la economía y del desarrollo social. (INEC,2010).

En este sector productivo la mayoría de la fuerza laboral es para los hombres con un número de 722 individuos, es decir el 64%, que en promedio vendría a ser 3 por cada centro recreacional. Por otro lado el género femenino ocupa 395

plazas de trabajo dentro del sector, asciendo al 36% del total, con un promedio de un individuo por empresa.

Tabla 33. Géneros de Trabajadores en la Industria

	<b>TOTAL</b>	<b>CANTIDAD PROMEDIO POR EMPRESA</b>
Número de personas que trabajan	1.117	4
Mujeres	395	1
Hombres	722	3

Tomado de INEC, 2010.

## 4 Capítulo IV. Plan de Marketing

### 4.1 Estrategia General de Marketing

Para la creación del centro recreacional es importante entender el concepto general así como los alcances del marketing; con el fin de determinar las estrategias adecuadas para que el proyecto tenga el impacto deseado, resaltando en todo momento la misión de satisfacer las necesidades del cliente final, tanto interno como externo, procurando mejorar los procesos de operación del servicio. Además será fundamental establecer políticas y normas orientadas a la estrategia general, para construir relaciones de mutuo beneficio entre ambas partes.

De acuerdo a Sellers y Casado (2013, p. 15):

“Una forma de entender el marketing es a partir del concepto de relación de intercambio, puesto que constituye su objeto de estudio. Una relación de intercambio es un acto de comunicación entre dos o más partes, en las que éstas se entregan mutuamente algo valioso y útil para ambas. Mediante el intercambio las personas obtienen productos que les resultan útiles o necesarios para el desarrollo de sus actividades. De hecho, la relación de intercambio es el concepto básico sobre el cual descansa el marketing. Por un lado, el marketing es una forma de concebir la relación de intercambio centrada en la identificación y satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores. Esta filosofía del marketing pone al cliente en el centro de los intereses de las empresas. Aquellas empresas que orientan sus actividades a la satisfacción de las necesidades del consumidor siguen un enfoque marketing.”

De acuerdo a las necesidades y alcance del proyecto se desarrollará la estrategia genérica de marketing, dentro de la que se estructurará las partes directrices caracterizadas por el diseño del producto, precio, plaza y promoción.

El plan de marketing tomara como matriz de desarrollo las estrategias definidas a continuación, además de los resultados de la Investigación de Mercado realizada; con el único fin de que el Proyecto “San Luis” tenga el impacto deseado en el entorno para garantizar su factibilidad en el tiempo.

- Estrategia de Diferenciación.(Fred. 2003, pp. 176)
- Penetración de Nicho. (Boyd y Larréche, 2005)

De acuerdo a la descripción de las estrategias seleccionadas se estructura el presente plan de marketing.

## 4.2 Política de Precios

Baena (2011, p. 46) menciona que:

“El precio representa la cantidad económica por la que la empresa está dispuesta a vender el producto o servicio comercializado. Por tanto, a pesar de tratarse de la variable del marketing mix más fácil y rápida de modificar, es una de las herramientas claves de la empresa. El motivo reside en que al fijar el precio hay que tener en cuenta los costes de producción, comercialización y distribución del producto.”

### 4.2.1 Factores determinantes en la Política de Precios.

- Competencia.- De acuerdo al índice de precios de los principales competidores de la zona.

- Estructura de costes.- Los costes que genera la empresa para su funcionamiento.
- Posicionamiento.- Por ser un proyecto nuevo los precios deberán estar acorde a la estrategia de penetración de nicho, con proyección al desarrollo del *Top of Choice* y *Market Share*.

#### 4.2.2 Propósito de la fijación de precios

- Obtener márgenes rentables de ganancia para recuperar la inversión del proyecto.
- Fijar un porcentaje de valor adicional por servicios extras que se puedan brindar.
- Fijar precios que respondan a las expectativas del cliente por el servicio consumido.
- Crear flexibilidad para manejo de promociones y descuentos.

Mediante la investigación de mercados se identificó que la competencia tiene un precio de entre \$ 5 y \$10 dólares por el uso diario de sus instalaciones, así como el promedio de costo de una entrada a un sustituto que brinda recreación como lo es: un evento deportivo, artístico o de cine tiene un valor dentro de un margen de \$ 6 a \$ 15 dólares; índices que se tomaron en cuenta para establecer los valores que tendrá el Centro Recreacional “San Luis”:

## 4.2.3 Precios

Tabla 34. Precios de Ingreso

Persona	Precio	Jornada	Beneficio
Un Adulto	5 Dólares	1 día	Servicios Acuáticos Zona de Juegos Gimnasio Juegos de Arena Escalada Áreas Verdes Servicio de Bar Guardería de Mascotas Servicios Adicionales
Niño y Tercera Edad	50% Menos de acuerdo a la ley	1 día	

## 4.2.4 Tarjeta Socio del Club

Una opción para los usuarios podrá ser la adquisición de una Tarjeta de Socio con la cual pueda acceder a todos los servicios por un precio más conveniente.

Tabla 35. Precio Tarjeta de Membresía

Membresía	Precio	Capacidad	Duración	Personas	Beneficios
Tarjeta Oro - 25%	<del>\$ 300</del> \$ 225	5 Entradas cada mes	3 Meses	4 Personas Máximo	Todos los servicios e instalaciones
Tarjeta Plata - 20%	<del>\$ 225</del> \$ 180	5 Entradas Cada mes	3 Meses	3 Personas Máximo	Todos los servicios e instalaciones

La objetivo de iniciar un programa de membresías se fundamenta en el concepto *LoveMark* creado por Kevin R. (2005), en el que propone la evolución de la marca hacia el concepto de amor de marca, en donde la construcción de una relación empresa-cliente es el principio para fidelizar a los usuarios,

consiguiendo así no solo un intercambio económico sino de respaldo así el trabajo que hace la organización.

El plan de membresías se enfoca a captar el nicho de mercado seleccionado, ofreciéndoles beneficios como descuentos, promociones, a la vez que la empresa asegura sus ingresos.

Tarjeta Oro.- Descuento del 25% del precio normal, obsequios P.O.P, capacitaciones, preferencia en reservas y suscripción a los boletines informativos. Ver Anexo 28.

Tarjeta Plata.- Descuento del 20% del precio normal, obsequios P.O.P, capacitaciones y suscripción a los boletines informativos. Ver Anexo 28.

#### 4.2.5 Precios Canchas Deportivas

Las canchas deportiva de Fútbol en Arena tiene un costo de 4 dólares por persona la hora y su utilización es bajo previa reservación.

Las canchas deportivas de Vóley en Arena tiene un costo de 4 dólares por persona la hora y su utilización es bajo previa reservación

Relaciones Públicas.- Por medio la infraestructura deportiva (Canchas), se organizará campeonatos eventuales con el fin de construir una relación con la comunidad y generar masa crítica.

Las instalaciones podrían estar disponibles de manera gratuita para algún tipo de evento benéfico que sea por causas nobles o un tipo de ayuda.



Tabla 36. Política del Manejo de Precios

<b>POLITICA DE PRECIO</b>				
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>
Optimización de los precios respecto a la competencia y posicionamiento	Realizar el estudio de mercado para fijar precios adecuados	3 meses	Departamento de Marketing	Índices y porcentajes de los precios del mercado.
Implementación de sistemas de calidad.	Evaluar los servicios y la infraestructura mediante investigación al cliente.	4 meses	Departamento de Marketing	Porcentaje de crecimiento de clientes socios y satisfechos.
Organización de eventos	Establecer precios especiales de acuerdo a la temporalidad.	6 meses	Departamento de Marketing	Porcentaje de la afluencia de los clientes.

### 4.3 Táctica de ventas

La organización del proceso de ventas es un elemento fundamental en el éxito de cualquier negocio. Una eficiente estructura de ventas guiara a la empresa por el camino idóneo para cerrar una transacción frente a un potencial cliente, para lo cual se aplicará los conceptos de Mercadeo conocidos como: *Up-Selling*, *Cross-Selling* y *Business to Business*, además de la capacitación adecuada de los encargados de atención al cliente y ventas.

Una de las mejores estrategias de ventas es el cambio periódico de la imagen corporativa del servicio, para lo cual el centro recreativo deberá determinar un tiempo prudencial y ajustado a la realidad del mercado para realizar estas modificaciones, es por eso que se recomendaría que cada año se renueve la imagen colectiva interior y exterior del complejo, con el fin de innovar la presentación física del proyecto "San Luis".

#### 4.3.1 Up-Selling

Reducción de Precio por la primera vista.

Reducir la tarifa de la adquisición de la Tarjeta de Socios por la primera ocasión, que permita al cliente evaluar los servicios pero sin compromiso a la renovación de la contratación. Sin embargo se deben realizar los análisis necesarios cada trimestre a partir de la fecha de la inauguración del centro recreacional para identificar el desempeño de esta actividad.

Obsequios especiales

Mejorar el *top of choice* con el cliente por medio de obsequios tangibles o intangibles, que pueden ser patrocinados por una tercera empresa o parte del propio *merchandising*.

## Tarjeta de Socio

Brindar información detallada al cliente de los beneficios y ventajas que tiene la adquisición de la tarjeta de socio como por ejemplo: el porcentaje de reducción del precio de la entrada, los privilegios en reservaciones, o la exclusividad en la inscripción de talleres.

### 4.3.2 Cross-Selling

#### Servicios adicionales gratuitos

También es importante dar a conocer al público los servicios adicionales gratuitos que tiene el centro recreacional, como: el asesoramiento adecuado con respecto a salud y nutrición, conexión de *Wifi* de internet, teléfono, parqueadero y Guardería de Mascotas. Además el encargado de ventas podrá ayudar al cliente resolviendo sus dudas e inquietudes acerca de los servicios del centro y las ventajas que dispondrá al momento de su ingreso.

### 4.3.3 B2B

#### Eventos Empresariales

Captar la atención de clientes mediante la negociación de eventos con las empresas en las que son empleados: lo que también puede ser utilizado para generar *branding* o la llamada masa crítica.

#### Búsqueda de Referidos

Consiste en incentivar a los clientes actuales mediante recompensas a que refirieran a otros potenciales consumidores, como familiares o amigos a cambio de un cierto tipo de promoción o descuento.

## Referidos Socios

Es un programa especial para quienes ya poseen un membresía y recibirían un mes adicional gratis si la persona a la que recomiendan contrata un plan de socio del centro recreacional “San Luis”.

### 4.4 Política de servicio al cliente y garantías

Para mantener una buena comunicación con el cliente, el centro recreacional garantizara mediante cierto tipo de acciones el canal necesario para que las inquietudes o reclamos sean atendidos con rapidez y de manera responsable, con el fin de solucionar y compensar la eventualidad sucedida.

- Correo electrónico exclusivo de servicio al cliente.
- El Buzón de observaciones ubicado en las instalaciones.
- Encuestas de satisfacción.
- Cliente fantasma para evaluación del personal interno.
- Número telefónico para atención al cliente.

Mejorar los canales de comunicación también forma parte del valor agregado que la empresa ofrece a sus clientes, por lo que perfeccionar las políticas internas sobre la prestación del servicio, la mejora continua y el desarrollo del negocio será esencial en el transcurso de las operaciones.

#### 4.4.1 Políticas

- Capacitar al personal para garantizar la seguridad de los clientes con el cuidado y mantenimiento adecuado de las instalaciones.
- Dotar de insumos suficientes para higiene y primeros auxilios en caso de presentarse un imprevisto.

#### 4.4.2 Garantías

Para asegurar la estadía de los visitantes, la organización tomará medidas que le permitan velar por el bienestar de sus clientes como:

- Realizar un convenio con una empresa de Salud o Aseguradora que facilite la atención de los clientes en el centro médico más cercano.
- Capacitar al personal con los respectivos cursos de primeros auxilios que brinda la Cruz Roja y/o Bomberos.

#### 4.5 Promoción y Publicidad

La comunicación que realice el centro recreacional “San Luis” consistirá principalmente en informar y dar a conocer de su existencia; presentar las características, servicios y beneficios que estarán disponibles, así como también persuadir, motivar e inducir a la demanda del mismo.

Objetivos:

- Generar por medio de la campaña de lanzamiento la expectativa en el público previo a la apertura del centro recreacional.
- Comunicar los servicios disponibles mediante: piezas POP, publicidad digital, e-mail marketing, *newsletter*, medios convencionales y activaciones *BTL* (Volantes y Folletos).
- Mantener el contacto con los clientes por medio de Social Media y Página Web.

#### 4.5.1 Campaña de lanzamiento y apertura

La campaña de expectativa tendrá una duración de 25 días antes de la apertura del complejo, precedida por la inauguración y la presentación de los servicios ofertados.

Consistirá de la pauta publicitaria en la revista Lunes Deportivo y FE Magazine, además de una campaña SEM por Internet utilizando los principales canales de anuncios como: Google Adwords y Facebook Ads.

El día de la inauguración se realiza un evento de bienvenida, con información y productos P.O.P para los visitantes.

#### Comunicación Medios Tradicionales

Se realizara pauta en las revistas de deportes FE Magazine y Lunes Deportivo de El Comercio, evitando utilizar radio y televisión debido a sus altos costos por espacio.

#### 4.5.2 Campaña BTL

Se diseñara una campaña BTL (*Below The Line*) para dar a conocer el centro recreacional por medio de volantes y folletos informativos, además de la promoción por medio del merchandising, con el fin de generar *top of mind* y *top of choice* en el mercado potencial.

#### 4.5.3 Campaña Marketing Digital

Como medio de comunicación de los servicios, instalaciones, ofertas, noticias y actividades que se realice en el centro recreacional, el diseño de un portal web interactivo vendría a la par de las tareas de SEO (Optimización del Motor de

Búsqueda) y SEM (Marketing en Motores de Búsqueda) en los respectivos buscadores, directorios o canales de social media.

Este tipo de tecnología permitirá promover un marketing 360° en la empresa, ya que se podrá implementar un *NewsLetter*, realizar campañas de E-mail Marketing, realizar envíos masivos de *SMS*, crear una sección de usuarios registrados para proyectar un CRM (Administrador basa en relación con el cliente) y la utilización de herramientas como *Google Analytics*, *Trends* y *Alerts* para estudios de mercado.

Las plataformas de Social Media también estarán consideradas como una herramienta para el contacto directo con el público, las mismas que podrán ser tomadas en cuenta para un diseño estilo *Landing Page*.

#### 4.5.4 Estudios de Mercado

Al tener el libre acceso a varias herramientas digitales, el centro recreacional puede hacer uso de estos medios para generar sus propios estudios de mercado por medio de:

Google Alerts.-Permite encontrar y visualizar la actividad de los usuarios que mencionen al Centro Recreacional "San Luis" dentro de internet, lo que permitirá resolver inconvenientes con clientes insatisfechos o conocer las fuentes de potenciales clientes.

Google Analytics.- Estadísticas del comportamiento de los usuarios que navegan hacia el portal oficial del centro recreacional, sus intereses, ubicación y características que pueden ser utilizadas para mejorar la planificación de las campañas digital y generar estudios de mercado.

Tabla 37. Estrategias de Promoción y Publicidad

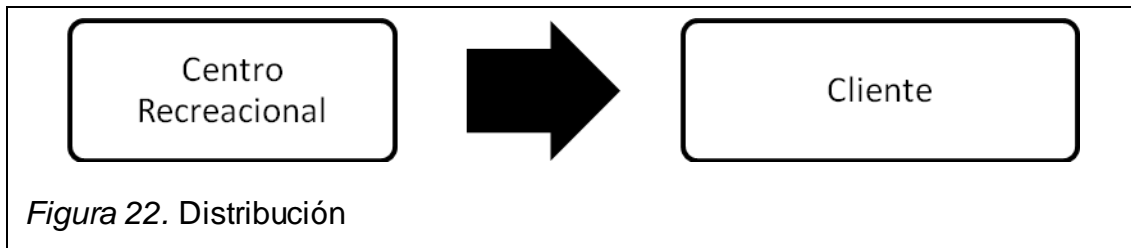
<b>ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD</b>				
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>
Campaña de expectativa y lanzamiento	Diseño y producción de material POP y digital	3 meses	Marketing	Número de clientes atraídos por la publicidad
Campaña de posicionamiento	Activación BTL, medios tradicionales y medios digitales	12 meses	Marketing	Porcentaje de ventas y consultas en el mes.
Optimizar los canales de comunicación.	Promover a la empresa en redes sociales, web, y <i>newsletter</i> .	12 meses	Marketing	Número de contratación de servicio a través de medios digitales.

#### 4.6 Distribución

La distribución es el medio necesario por el cual se da a conocer y entregar el servicio al cliente final, que además tiene como objetivo el facilitar la correspondiente información para el acceso al mismo.

El centro recreacional tiene determinado un canal de distribución Servicio / Consumidor, debido a sus características.





### Objetivos

- Capacitar al personal de atención y ventas para resolver las dudas de los clientes por medio de e-mail, teléfono y chat respecto al Centro Recreacional.
- Comunicar oportunamente al público los horarios de atención, mantenimiento, o valores monetarios para evitar malestar o confusiones.
- Creación de material comunicacionales e informativo para dar a conocer al público las actividades, beneficios e infraestructura de la empresa.

### Tácticas

Modelo 3D.- Diseño digitalizado en 3d del complejo y su infraestructura para que el usuario web también pueda relacionarse con los servicios de la empresa.

Expo Ferias.- Realizar convenios co-branding o patrocinio para permitir la exposición de productos de terceras empresas en las instalaciones del complejo, promoviéndolo como un espacio para el desarrollo de actividades.

Materia Multimedia.- Diseñar un catálogo de multimedia con fotos y videos de las instalaciones y sus funciones.

Tabla 39. Estrategia de Distribución

<b>ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN</b>				
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>
Planificación del diseño de material informativo	Desarrollar material multimedia de las instalaciones y servicios (Videos y Folletos)	3 meses	Marketing	Numero de reproducciones y comentarios del material ofrecido.
Demostraciones del centro recreacional al público	Implementar eventos temáticos.	3 meses	Marketing	Cantidad de personas afiliadas por evento.

## 5 Capítulo V. Plan de Operaciones

### 5.1 Estrategia de Operaciones

Para el Centro Recreacional “San Luis” la estrategia operacional se apoyara en los planes de acción, recursos necesarios y actividades de control, con el fin de permitir desarrollar el proyecto dentro de los parámetros de calidad y tiempo así como cumplir con los objetivos establecidos de la organización.

Directrices de la estrategia de operaciones:

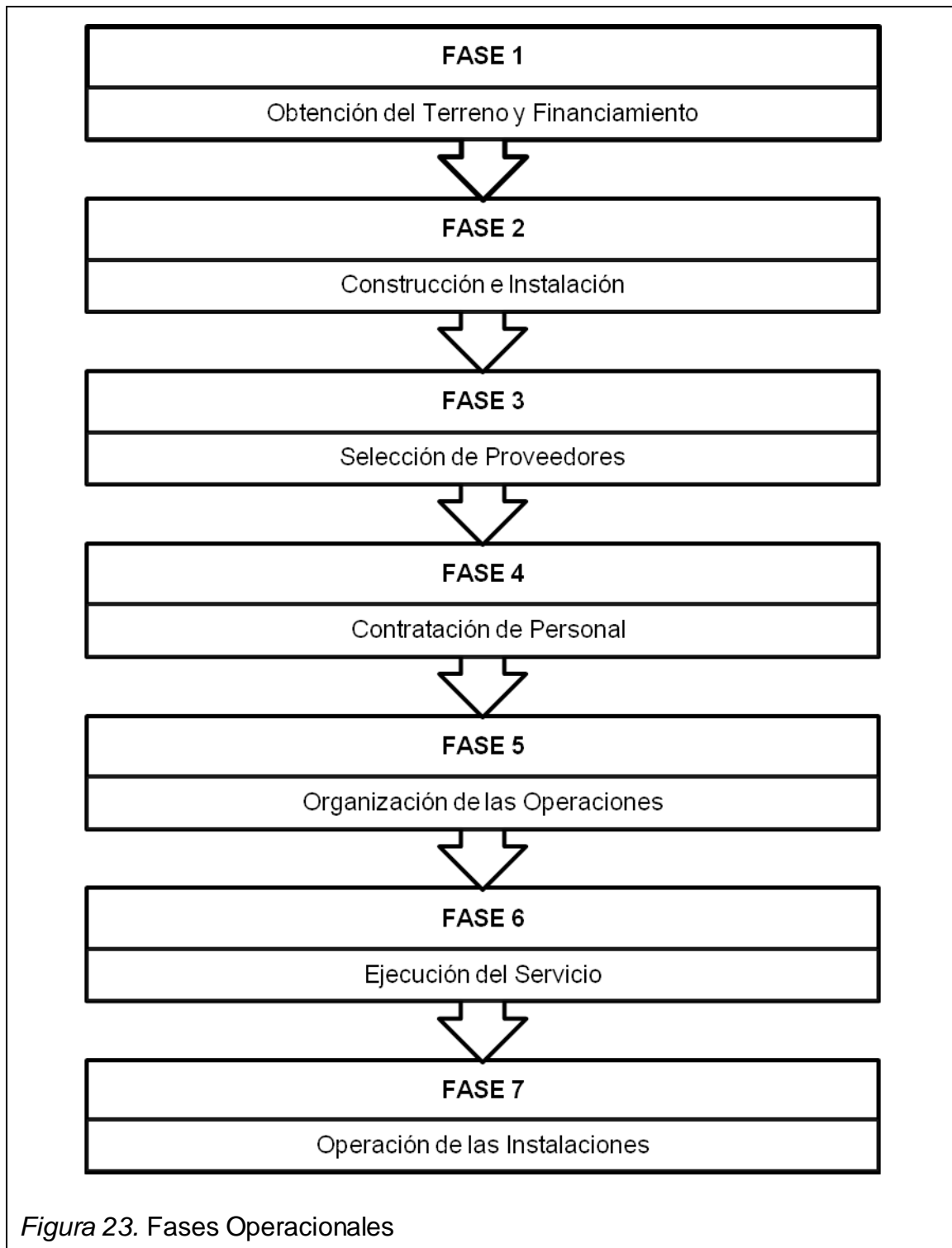
- Definir los requerimientos necesarios para la prestación de los servicios y la realización de las actividades administrativas.
- Estructurar las operaciones de la empresa para su funcionamiento de acuerdo a las cantidades establecidas dentro de los plazos tiempo.

La planificación de la logística comprenderá la realización de las actividades necesarias para cumplir con la estrategia general del proyecto en tiempo y costos. En el procedimiento operacional se determinó a la edificación (Instalaciones) y su localización como fase inicial seguida por la adquisición e instalación de equipos, contratación de personal para las áreas designadas y el abastecimiento de insumos.

Las principales áreas funcionales del centro recreacional son:

- Instalaciones Acuáticas (Piscina, Sauna, Turco, Hidromasaje, Duchas)
- Cancha para Fútbol de arena.
- Cancha para Vóley de arena.
- Muro para Escalada y Zonas Verdes.
- Gimnasio, Juegos y Bar.
- Oficinas, Recepción y Parqueadero.

## 5.1.1 Fases operacionales



### 5.1.2 La capacidad máxima de ocupación y operatividad

El centro recreacional es de 160 personas por operación diaria como lo detalla en la Tabla 7. Catálogo de Servicios.

Tabla 40. Capacidad Máxima Instalada

<b>CAPACIDAD INSTALADA DEL CENTRO RECREACIONAL</b>		
<b>Instalación</b>	<b>Capacidad Diaria (Ciclo de 3 horas)</b>	<b>Capacidad Semanal (16 Ciclos)</b>
Cancha de Futbol	20 personas	<b>320 personas</b>
Cancha de Vóley	12 personas	<b>192 personas</b>
Muro de Escalar	3 personas	<b>48 personas</b>
Instalación Acuática	70 personas	<b>1120 personas</b>
Bar	20 personas	<b>320 personas</b>
Gimnasio	15 personas	<b>240 personas</b>
Zona de Juegos	10 personas	<b>160 personas</b>
Zona de Arena	10 personas	<b>160 personas</b>
<b>TOTAL</b>	160 personas	<b>2560 personas</b>
	Total Mensual ( 4 semanas)	<b>10.240 personas</b>
	Total Anual (52 semanas)	<b>133.120 personas</b>

*Nota:* Se determinó que cada usuario utiliza las instalaciones por un rango de 3 horas; el Centro Recreacional “San Luis” opera 48 hora a la semana, entonces

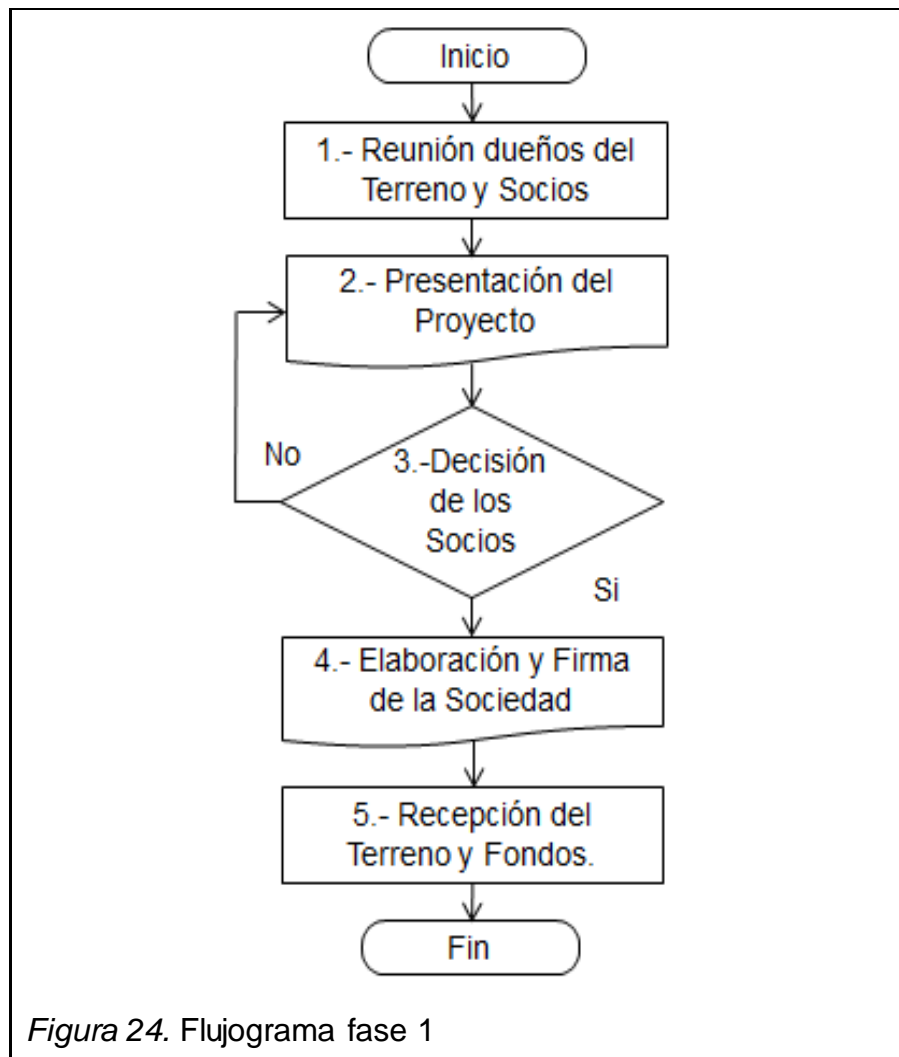
dividendo las horas de atención para las horas de uso por usuario se tiene un total de 16 periodos de atención compuestos por 3 horas, que para este plan se los llamarán ciclos. a. Esta metodología permite tener un margen prudencial de tiempo muerto del funcionamiento del complejo, y también como medida para las respectivas proyecciones sobre la capacidad instalada.

La recepción del número de clientes puede ser superior a la capacidad máxima instalada debido a factores como el horario de atención, el uso privado del complejo por reservación o la temporalidad, lo cual podría significar que el número de visitantes refleje un aumento, pero este fenómeno tiene una etiqueta de eventual.

### 5.1.3 Flujograma de procesos

Para una mejor apreciación de los servicios y funcionamiento del Complejo Recreacional se diagramaran detalladamente los principales procesos que se realizaran al momento de su inicio.

### Fase 1 – Obtención del terreno y reunión socios.



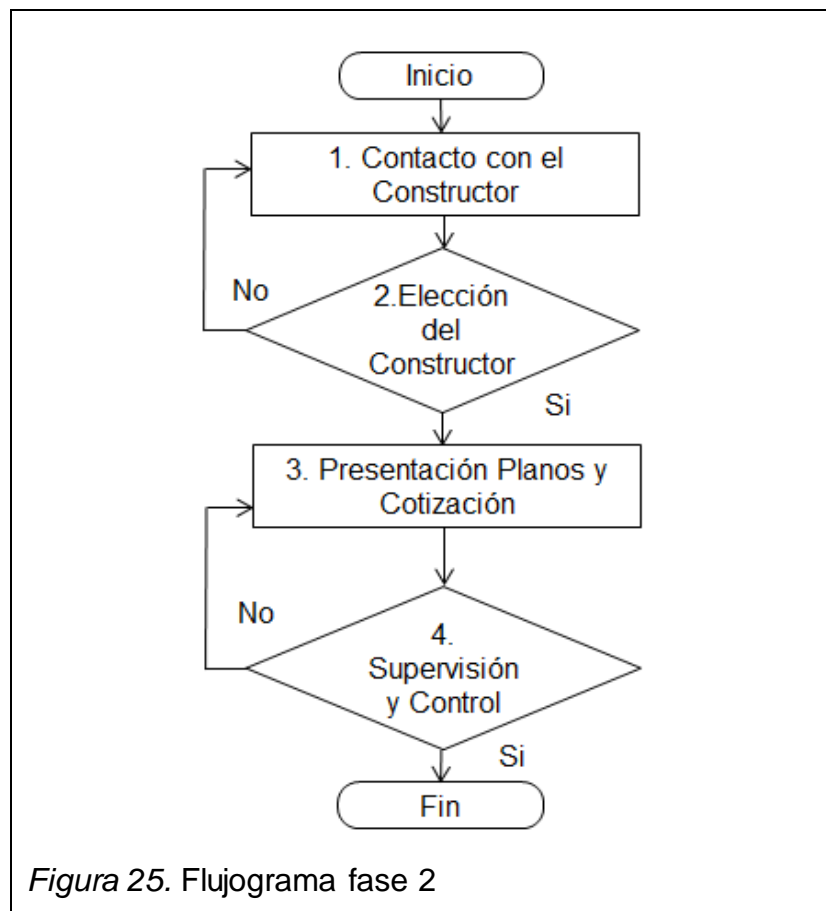
#### Descripción del Flujograma:

1. Reunión dueños del Terreno y Socios.- Se expone la proyección, ventajas y beneficios del proyecto a los socios.
2. Presentación del Proyecto.- Se presenta documentación y plan de negocio a los socios.
3. Decisión de los Socios.- Los accionistas toman la decisión sobre el proyecto. Si la respuesta es negativa se realiza los análisis y cambios respectivos.

4. Elaboración y Firma de la Sociedad.- Una vez aprobado se suscribe el compromiso societario para el inicio de la empresa.

5. Recepción del Terreno y Fondos.- Se recepta el terreno y capital para comenzar el proyecto.

Fase 2 – Construcción e Instalación.



Descripción del Flujograma:

1. Contacto con el constructor.- Se solicita información de las posibles empresas constructoras capaces de realizar el proyecto.

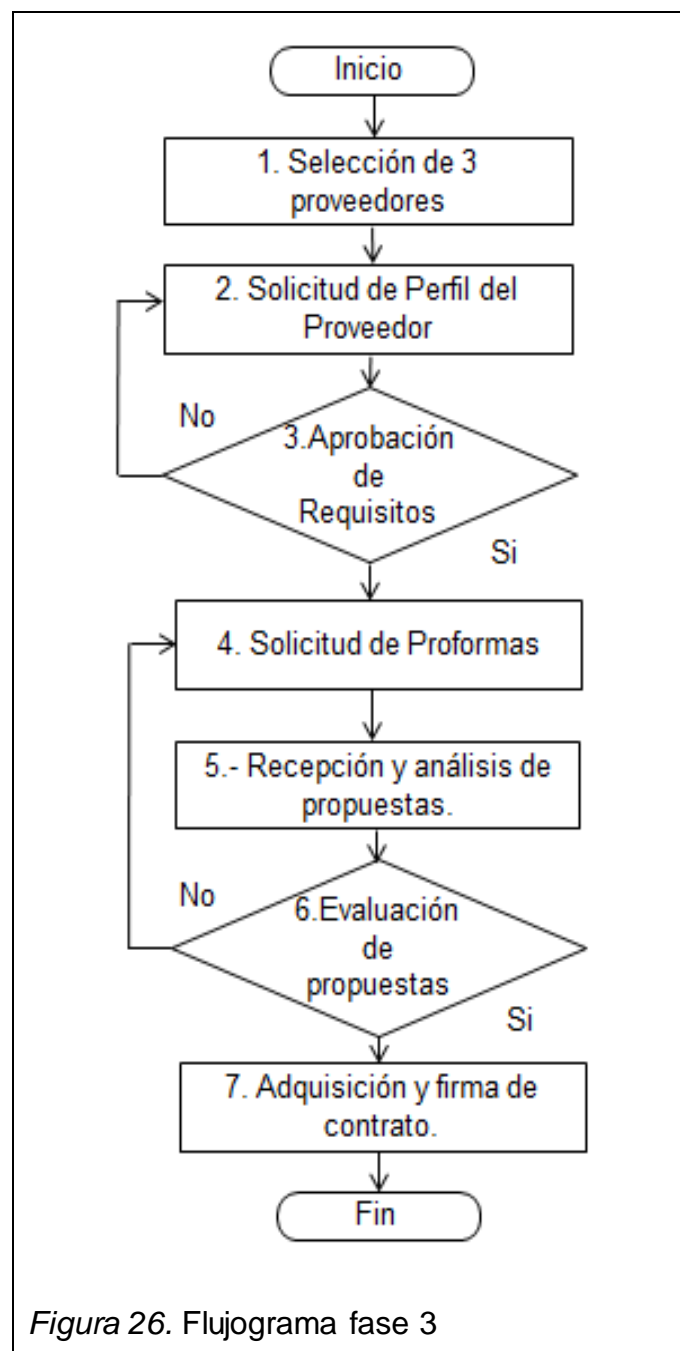
2. Elección del Constructor.- De acuerdo al perfil y requerimientos se selecciona a los contratistas.



3. Presentación planos y cotización.- El constructor presenta los planos y valores que tendrá la construcción.

4. Supervisión y Control.- Se evalúa el avance y detalle de la obra para garantizar el cumplimiento de los requerimientos y plazos.

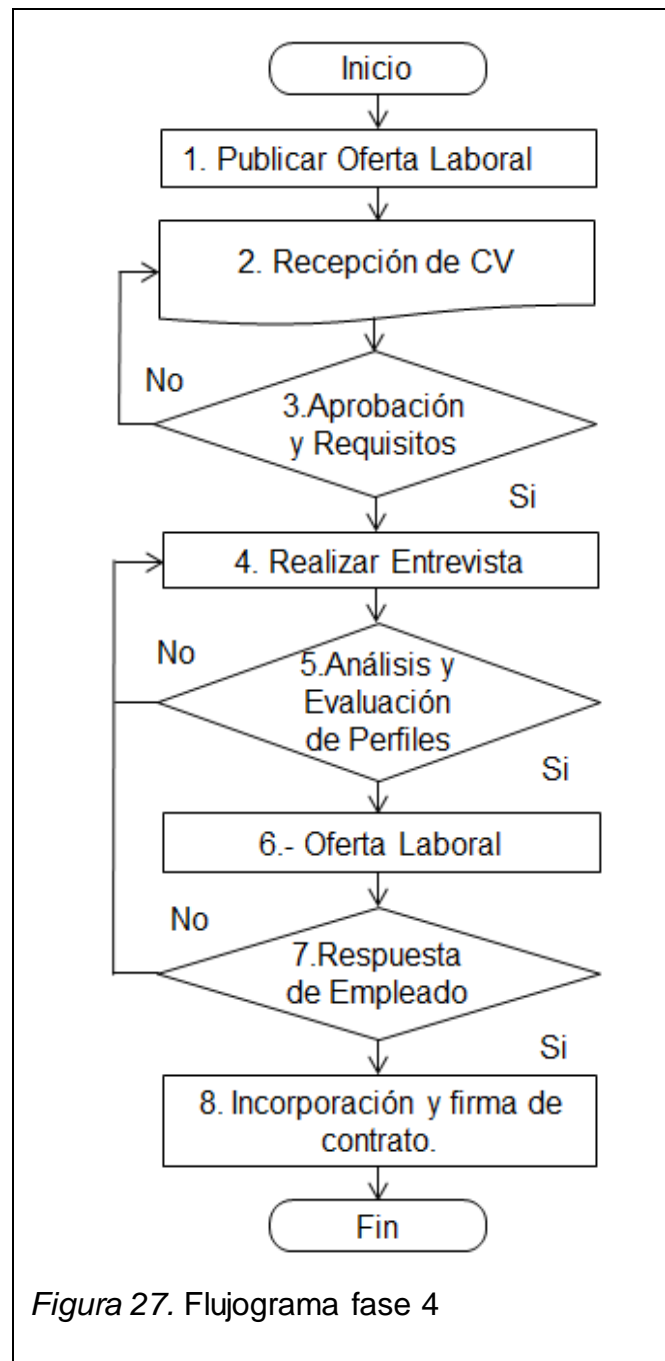
### Fase 3 – Selección de Proveedores



Descripción del Flujograma:

1. Selección de tres proveedores.- De acuerdo a las necesidades se solicita potenciales proveedores.
2. Solicitud perfil del proveedor.- Se solicita la documentación que avale la seriedad y capacidad de la empresa.
3. Aprobación de requisitos.- Una vez seleccionados se determinará su capacidad para garantizar su servicio
4. Solicitud de proformas.- Se recepta las respectivas proformas de los proveedores.
5. Recepción y análisis de propuestas.- Se evalúa las propuestas presentadas para identificar al potencial proveedor.
6. Evaluación de propuestas.- Se determinará quién es el proveedor adecuado que se alinea al perfil de la empresa.
7. Adquisición y firma del contrato.- Se firma el contrato con la empresa seleccionada, y se determinar precios y tiempos.

## Fase 4 – Contratación del Personal



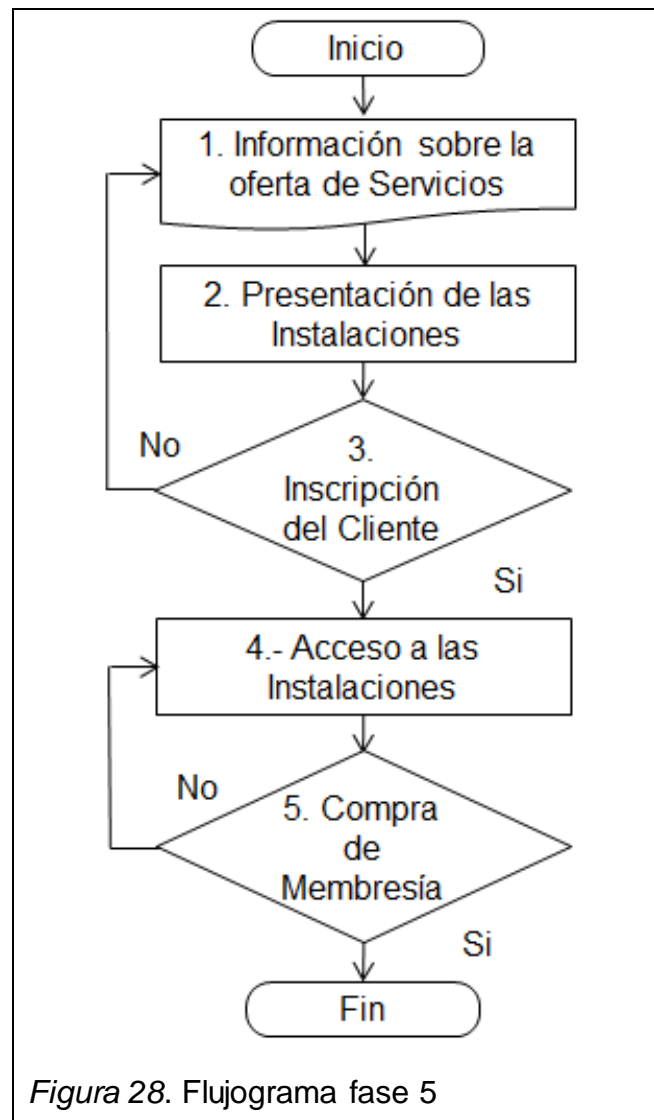
Descripción del Flujograma:

1. Publicar oferta laboral.- Se define el perfil del profesional para publicar la oferta laboral.

2. Recepción de CV.- Se recepta los perfiles y CV de los solicitantes.

3. Aprobación y Requisitos.- Se analiza minuciosamente los pros y contras de cada solicitud para compararlo a lo que requiere el centro recreacional.
4. Realización de entrevista.-Se coordinar una cita y se procede a la entrevista personal para conocer al postulante.
5. Análisis y evaluación de entrevista.- Se evalúa la presentación de los candidatos para seleccionar a los mejores.
- 6.-Oferta Laboral.- Una vez seleccionado el perfil, se presenta la oferta laboral al postulante.
- 7.- Respuesta de Empleado.- Si el postulante acepta o rechaza la oferta, en caso de ser negativa se podrá realizar una negociación.
- 8.- Incorporación y firma de contrato.- Una vez alcanzado un acuerdo mutuo, se procede a la firma del contrato

## Fase 5 – Organización de las Operaciones



## Descripción del Flujograma:

1. Información sobre la oferta de servicios.- En esta fase se implementa el plan de marketing, atención al cliente y acciones de ventas.

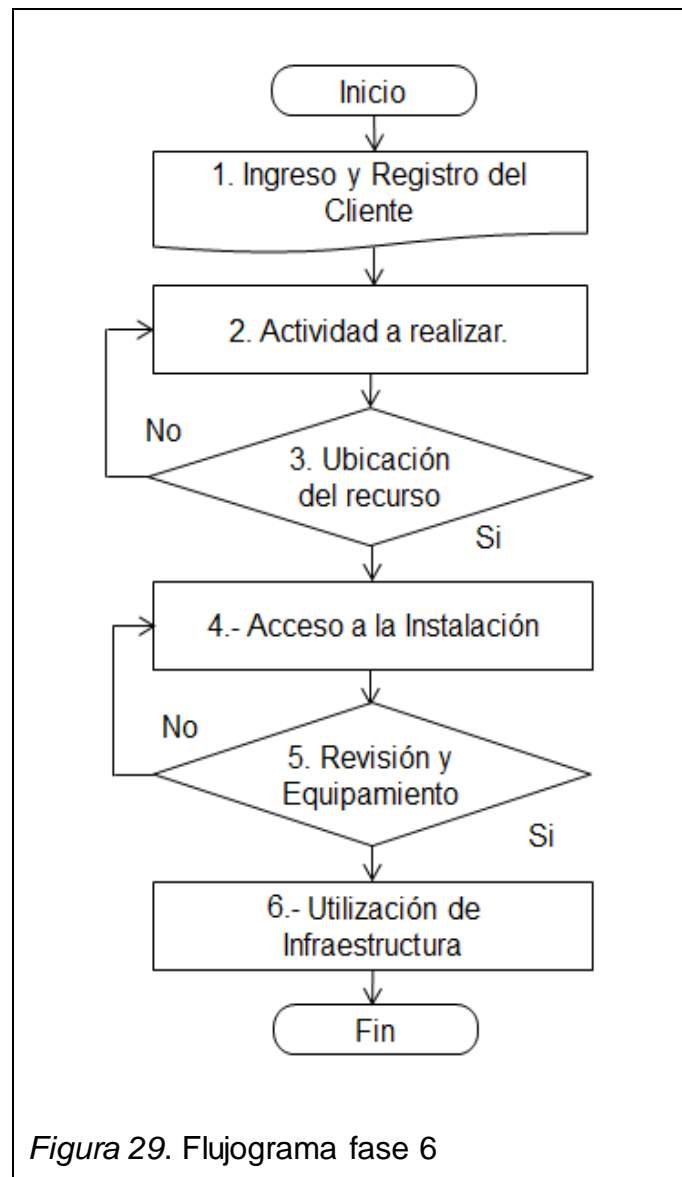
2. Presentación de las instalaciones.- Se realiza una demostración de las instalaciones y equipos al cliente.

3. Inscripción del cliente.- En esta etapa la persona decidirá su ingreso o no.

4. Acceso a las instalaciones.-El cliente habilita su acceso al uso de las instalación.

5. Compra de membresía.- Se presenta la oferta de membresía al cliente para una utilización futura del centro recreacional.

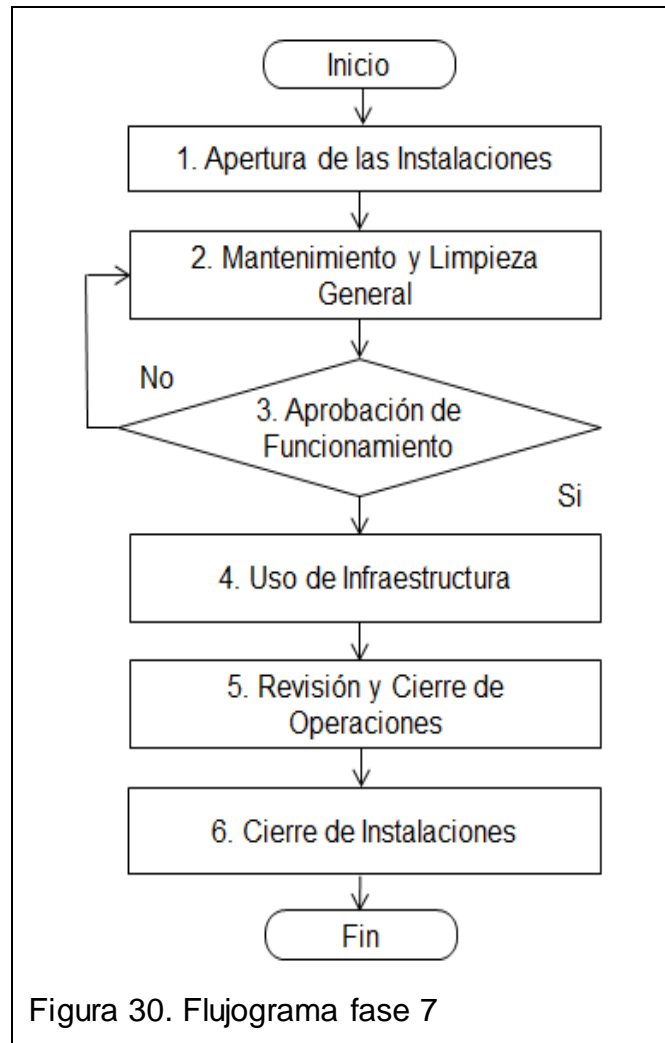
#### Fase 6 – Ejecución del Servicio



### Descripción del Flujograma:

1. Ingreso y registro del cliente.- Cuando la persona arriba a las instalaciones se receipta el pago y registro del usuario.
2. Actividad a realizar.- Se establece un dialogo sobre la oferta de servicios para definir la actividad que realizara el cliente.
3. Ubicación del recurso.- Se informa de la accesibilidad a la instalación y de su correcto uso.
4. Acceso a la instalación.- El cliente procede a ubicarse en la infraestructura seleccionada.
5. Revisión y equipamiento.- Se revisa y provee de los equipos necesarios para la utilización de la instalación.
6. Utilización de Infraestructura.- Cada cliente hace uso de la instalación.

## Fase 7 – Operación de las Instalaciones



### Descripción del Flujograma:

1. Apertura de las instalaciones.- De acuerdo al plan operacional y horarios establecidos se procede a la apertura al complejo.

2. Mantenimiento y limpieza general.- Se realiza las actividades de mantenimiento y revisión de las instalaciones por el personal responsable.

3. Aprobación de funcionamiento.- El encargado responsable verifica el correcto funcionamiento de las instalaciones.



4. Uso de infraestructura.- Se realiza el uso de los equipos y el complejo por parte de los usuarios.

5. Revisión y cierre de operaciones.- De acuerdo al horario de atención se termina la operación diaria y se realiza la revisión de rutina para proceder al cierre.

6. Cierre de instalaciones.- Se procede al cierre del centro hasta la próxima jornada.

## 5.2 Proceso de Requerimientos de equipos y herramientas

Para un eficiente funcionamiento de las instalaciones se requerirá de los equipos y maquinaria adecuada según las respectivas áreas.

A continuación se describen los requerimientos de maquinaria y equipos.

Tabla 41. Requerimiento de Equipos de Oficina

<b>EQUIPO DE OFICINA</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>PRECIO C/U</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
Teléfono	1	\$ 30	\$ 30
Televisor	1	\$ 500	\$ 500
Proyector Infocus	1	\$ 200	\$ 200
Computadoras	2	\$ 500	\$ 1000
Impresora	1	\$ 200	\$ 200
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.930</b>
<b>TOTAL EQUIPO DE OFICINA</b>			<b>\$ 1.930</b>

Tabla 42. Requerimiento de Maquinaria y Equipo

<b>CONCEPTO</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO C/U</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
<b>AREA DE PISCINA</b>				
Kit Limpieza Piscina	Unidad	1	\$ 20	\$ 20
Alfombras Plásticas	Unidad	5	\$ 20	\$ 100
Sistema a gas de 4.000.000 BTU	Unidad	1	\$2.900	\$2.900
Equipo Sauna	Unidad	1	\$4.900	\$4.900
Equipo Vapor	Unidad	1	\$1.450	\$1.450
Equipo Hidromasaje	Unidad	1	\$ 5.900	\$ 5.900
<b>TOTAL</b>				\$ 15.720
<b>AREA DE BAR</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO C/U</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
Cocina Industrial	Unidad	1	\$ 250	\$ 250
Horno Microondas	Unidad	1	\$ 150	\$ 150
Refrigerador	Unidad	1	\$ 400	\$ 400
Dispensador de Jugos	Unidad	1	\$ 100	\$ 100
Caja Registradora	Unidad	1	\$ 300	\$ 300
Televisor	Unidad	1	\$ 500	\$ 500
Kit de Mesa	Unidad	5	\$ 20	\$ 100
Equipo de Menaje	Unidad	5	\$ 20	\$ 100
<b>TOTAL</b>				\$ 1.900

<b>AREA DE RECREACIÓN</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO C/U</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
Redes para Futbol	Unidad	1	\$ 100	\$ 100
Redes para Vóley	Unidad	1	\$ 50	\$ 50
Equipo de Sonido	Unidad	1	\$ 400	\$ 400
Casa Infantil de Madera	Unidad	1	\$ 300	\$ 300
Mesa de Pingpong	Unidad	1	\$ 300	\$ 300
Mesa de Billar	Unidad	1	\$ 600	\$ 600
Futbolín	Unidad	1	\$ 300	\$ 300
Estructura Rápel	Unidad	1	\$ 3.000	\$ 3.000
Jaulas de Mascotas	Unidad	1	\$ 700	\$ 700
Colchón Inflable	Unidad	1	\$ 1.000	\$ 1.000
Sistema de Seguridad.	Unidad	1	\$ 500	\$ 500
Kit de Emergencia	Unidad	1	\$ 200	\$ 200
Kit de Limpieza de Vehículos.	Unidad	1	\$ 100	\$ 100
Kit de Atención Médica.	Unidad	1	\$ 100	\$100
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 7.650</b>
<b>TOTAL INVERSION MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			<b>\$ 25.270</b>	

Tabla 43. Requerimiento de Muebles y Enseres

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO C/U	PRECIO TOTAL
<b>AREA DE PISCINA</b>				
Sillas Piscina	Unidad	10	\$ 20	\$ 200
Lockers de Metal	Unidad	50	\$ 20	\$ 1000
<b>AREA ADMINISRATIVA</b>				
Equipo de Escritorio	Unidad	2	\$ 200	\$ 400
Juego Sala Recepción	Unidad	1	\$ 300	\$ 300
Juego de Archivadores	Unidad	2	\$ 200	\$ 400
<b>AREA BAR</b>				
Mesas Redonda Plástica	Unidad	5	\$ 30	\$ 150
Sillas Plástica	Unidad	30	\$ 20	\$ 600
Mostrador de Madera	Unidad	2	\$ 250	\$ 500
Perchero de Metal	Unidad	2	\$ 250	\$ 500
<b>TOTAL</b>				\$ 4.050
<b>TOTAL INVERSION MUEBLES Y ENSERES</b>				<b>\$ 4.050</b>

### 5.3 Instalaciones y mejoras

Las instalaciones funcionaran en un área de 3.520 metros cuadrados (Tamaño sin retiro de fachada), en donde se ubicaran: las instalaciones acuáticas, el departamento administrativo, las zonas abiertas y jardines, el área de gimnasio, la instalación de bar, los ambientes deportivos, y el parqueadero. El principal objetivo de la administración en la etapa de edificación será la optimización de los espacios, así como viabilizar una futura proyección hacia nuevos servicios.

El centro recreacional tendrá servicios adicionales gratuitos dentro de sus instalaciones y cumplirá con las normas básicas de funcionamiento:

- Jaulas para Mascotas.
- Zona Wi-Fi.
- Cámaras de Seguridad.
- Kit de Atención Médica.
- Kit de Emergencia.

#### 5.3.1 Mejoramiento de Procesos

Se implementara evaluaciones rutinarias con la misión de prevenir inconvenientes en el funcionamiento de las instalaciones, además la administración implementara un sistema interno (*Balance Score Card*) que permita identificar procesos redundantes y fallos que representen costos innecesarios para la empresa.

- Capacitación constante del personal.
- Evaluación al personal e instalaciones.
- Estudios de satisfacción y optimización de recursos.

#### 5.4 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

La localización del proyecto es sin duda uno de los principales factores para poder proseguir con la creación del centro recreacional, ya que este debe presentar las facilidades adecuadas para el acceso y desarrollo de las actividades de los clientes, así como también brindar ventajas y proveer instalaciones adecuadas para que la estadía del público sea lo más satisfactoria posible.

La ubicación del Centro Recreacional “San Luis” y la situación de su entorno.

**Factores Geográficos:** El terreno posee un recurso natural como es la vista privilegiada y escaso ruido a sus alrededores. En factores climáticos por su ubicación tiene una temperatura media de entre 10°C - 25° C y se encuentra libre de la contaminación que sufre la ciudad de Quito.

**Factores Sociales:** El sector posee un acceso privilegiado al tener tres vías disponibles para que los clientes puedan ubicarlo. La ubicación permitirá recibir clientes del norte, valles y sur de Quito con vías de poca congestión y en perfecto estado.

**Factores Económicos:** En la localidad existe ya el abastecimiento de agua, energía eléctrica, combustible, y comunicación. Además se tiene cercanía a centros de suministros como el Quicentro Sur, El Recreo y el Mercado del Sur.

#### 5.4.1 Macrolocalización

El Centro Recreacional “San Luis” estará localizado en las Calle Dureno y Tisaleo, Barrio Argelia Alta, zona Sur Oriente del Distrito Metropolitano de Quito capital de la provincia de Pichincha.

#### 5.4.2 Requerimiento de Espacio Físico

Existe las condiciones técnicas necesarias en cuanto al espacio disponible para la construcción del centro recreacional, además la disponibilidad de servicios básicos es la adecuada puesto que el agua potable, servicio de luz eléctrica e internet son permanentes.

- Estacionamientos.
- Espacios Recreacionales (Canchas Deportivas).

- Servicios Acuáticos.
- Oficinas.
- Bar.
- Gimnasio.
- Áreas Verdes

Total dimensión de requerimiento de terreno es de 3.520 metros, detalle en Anexo.25. Diseño de Planta Polideportivo.

Las dimensiones de las respectivas áreas se someterán al asesoramiento de la constructora designada para obtener un diseño impecable y cumplir con los requisitos municipales para la construcción como: bordes, aceras, y salidas de emergencia.

#### 5.5 Capacidad de Almacenamiento y manejo de inventarios

La capacidad de almacenamiento se definirá según: los equipos utilizados que se detalla en la Tabla 42. Requerimiento de Maquinaria y Equipo. El área responsable determinará una medida promedio de abastecimiento y manejo de recursos con el propósito de optimizar tiempo y costo justificados principalmente en la duración de la atención del complejo al público.

El responsable de la administración de inventario tendrá la obligación de clasificar y definir cada: producto, insumo o material que el centro recreacional necesite para su operación; garantizar el total abastecimiento para las operaciones diarias, semanales y mensuales según en coordinación con el cronograma que se realice en gerencia del registro de actividades.

## 5.6 Aspectos regulatorios y legales

Para establecer a la compañía se utilizara la figura legal de Compañía Limitada.

Los requisitos para la constitución de este tipo de entidad son:

El nombre.- En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías.

Solicitud de aprobación.- La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo Art. 136 de la Ley de Compañías.

Capital mínimo.-La compañía de responsabilidad limitada se constituye con un capital mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América.

Socios.- Descripción de la participación de los socios o integrantes de la compañía.

Objeto Social.- Descripción de las actividades como objeto social de la empresa.

(Superintendencia de compañías)

El proceso de inscripción de una Compañía Limitada en el Anexo 6.



## Permiso de Funcionamiento para el DMQ

Con la adquisición del documento LUAE, el permiso de funcionamiento en el DMQ se agiliza ya que este contempla todos los requerimientos que se necesita para operar comercialmente en la ciudad de Quito.

La LUAE es el documento habilitante y acto administrativo único con el que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito autoriza a su titular el ejercicio de actividades económicas en un establecimiento determinado, ubicado dentro del Distrito, (Servicios Ciudadanos DMQ, 2012).

La LUAE contempla las siguientes autorizaciones.

- Informe de Compatibilidad y Uso de Suelo (ICUS)
- Permiso Sanitario
- Permiso de Funcionamiento de Bomberos
- Rotulación (Identificación de la actividad económica)
- Permiso Ambiental
- Licencia Única Anual de Funcionamiento de las Actividades Turísticas
- Permiso Anual de Funcionamiento de la Intendencia General de Policía.

## Registro de Marca

El registro de la marca se lo realizara en Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual siguiendo el respectivo procedimiento.

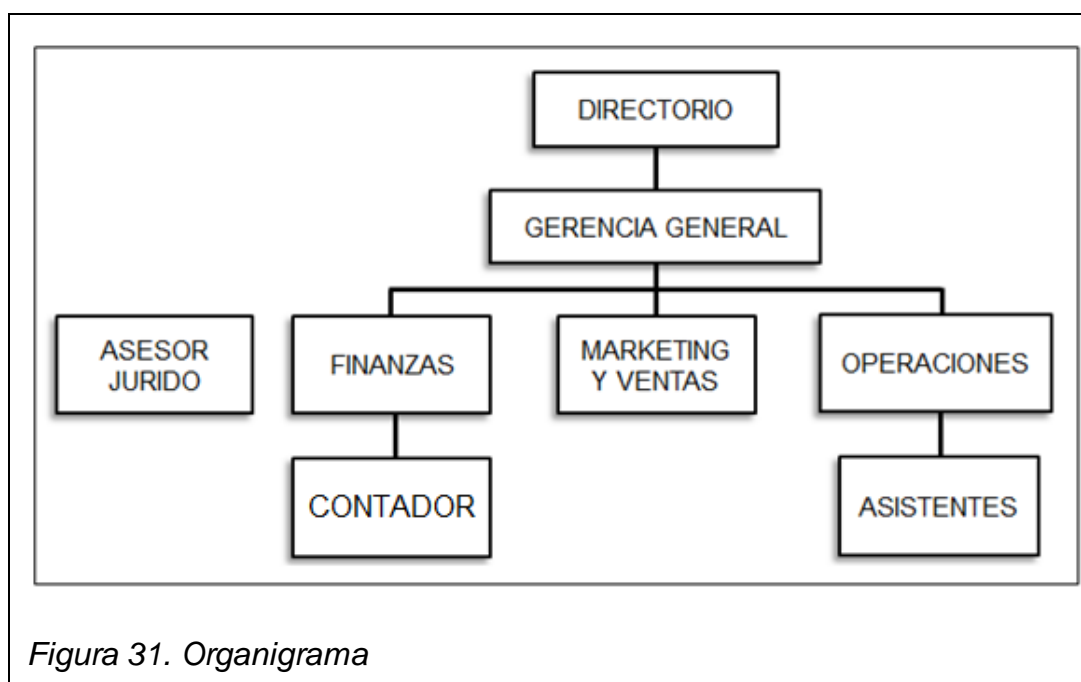
- Llenar el Formulario
- Adjuntar Diseño y Nombre de la Marca.
- Cancelar la cuota por verificación y registro.

## 6 Capítulo VI. Equipo Gerencial

### 6.1 Estructura Organizacional

El organigrama del Centro Recreacional se desarrollará de acuerdo a un esquema de designación de funciones; en primera instancia el proyecto necesitara la coordinación del Gerente para ejecutar las fases operacionales, así como para proceder con el cronograma de las respectivas adquisiciones y contrataciones de cada área.

#### 6.1.1 Organigrama



Directorio.- Conformado por todos los accionistas, control y aprobación de decisiones en la empresa. Igualmente el directorio tiene la responsabilidad de elegir al Gerente General y definir en cooperación la estrategia global de la empresa.

Gerencia General.- El Gerente General es responsable de organizar, controlar y evaluar las operaciones y actividades administrativas de la empresa. Esta

posición tiene la obligación de ejercer las actividades de Marketing y Ventas, Finanzas y Operaciones.

Finanzas.- La responsabilidad del área de Finanzas es la de planificar, controlar y dirigir los aspectos económicos de la empresa. El encargado será el Gerente quien además tendrá a un Contador como asistente.

Marketing y Ventas.- Esta área tiene la obligación de ejecutar el plan de marketing de la organización, así como realizar la selección y capacitación de personal. El delegado será el Gerente y tendrá el apoyo de un asistente.

Operaciones.- Esta división es responsable de alinear al personal y los servicios según el esquema del plan operacional. Administrada por el Gerente y dos asistentes.

## 6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

La estructura organizacional de la empresa se conformara por el directorio, un gerente general, tres asistentes y un contador, que forman un equipo de trabajo compuesto por 5 personas.

### 6.2.1 Descripción del perfil profesional y funciones.

El directorio se establece en concordancia con el marco legal que ampara a la Compañía Limitada dentro del Territorio Nacional de la República del Ecuador, en el que se detalla el número máximo de socios así como los requerimientos para la inclusión o separación de algún integrante.

Tabla 44. Personal de la Empresa

<b>DIRECTORIO</b>	
<b>Perfil del Puesto</b>	El directorio está conformado por el accionista o socios de la empresa, quienes son responsables del direccionamiento de la organización, desarrollo estratégico y control de balances.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar el cumplimiento de la planificación.</li> <li>• Evaluar las actividades del Gerente General.</li> <li>• Asistir a las reuniones de directorio.</li> <li>• Toma de decisiones.</li> </ul>
<b>Requerimientos</b>	Formar parte del directorio como accionista de la empresa cumpliendo así con sus estatutos.

<b>GERENCIA GENERAL (1)</b>	
<b>Perfil del Puesto</b>	El Gerente será el responsable de coordinar y administrar los recursos de la organización, así como evaluar y reportar la situación general de la empresa.
<b>Superior</b>	Reporta al Directorio
<b>Formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título en Ingeniería Comercial o afines.</li> <li>• Cursos o Taller de Liderazgo.</li> <li>• Conocimientos de RRHH.</li> <li>• Conocimientos de Finanzas.</li> <li>• Conocimientos de Marketing.</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	<p>Mínima de 2 años en administración de negocio o empresa.</p> <p>Organización de personal.</p> <p>Buenas Relaciones Interpersonales</p>

<b>Capacidades</b>	<p>Habilidades de Liderazgo  Manejo de Sistema Informáticos  Trabajo en Equipo  Trabajo bajo presión  Buena comunicación  Proactivo en solución de conflictos</p>
<b>Funciones</b>	<p style="text-align: center;"><u>Gerencia General</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir la planificación estratégica.</li> <li>• Supervisar el cumplimiento de las actividades.</li> <li>• Evaluar y reportar la situación de la empresa.</li> <li>• Dirigir las reuniones de directorio.</li> <li>• Toma de decisiones gerenciales.</li> <li>• Evaluar el desempeño del personal.</li> <li>• Resolución de conflictos.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>Finanzas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar la gestión de recursos financieros.</li> <li>• Generar balances y estados financieros.</li> <li>• Desarrollar la contabilidad de la empresa.</li> <li>• Cumplir con los requerimientos tributarios.</li> <li>• Cumplir con los pagos de sueldos.</li> <li>• Optimizar los recursos económicos.</li> <li>• Controlar el nivel de endeudamiento y financiación.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>Marketing y Ventas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir el cumplimiento del plan de marketing.</li> <li>• Realizar estudios de mercado.</li> <li>• Generar reportes situacionales.</li> <li>• Mejorar las actividades de marketing.</li> <li>• Toma de decisiones de departamento.</li> <li>• Evaluar el desempeño del personal.</li> <li>• Mantener las relaciones (Con clientes y proveedores)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>Operaciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar las actividades operacionales.</li> <li>• Gestión de inventario e insumos.</li> <li>• Responsable de la infraestructura.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar los procesos operacionales.</li> </ul>
<b>CONTADOR (1)</b>	
<b>Perfil del Puesto</b>	El Contador es responsable de asistir en el manejo y control de los recursos económicos de la organización mediante la gestión contable.
<b>Superior</b>	Reporta al Gerente General
<b>Formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Auditor o CPA.</li> <li>• Conocimiento de Tributación.</li> <li>• Conocimiento de Estados y Balances.</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	Mínima de 1 año en cargos similares. Conocimiento de Software Financiero. Buenas Relaciones Interpersonales.
<b>Capacidades</b>	Manejo de Sistema Informáticos Trabajo bajo presión Buena comunicación
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar la gestión de recursos financieros.</li> <li>• Generar balances.</li> <li>• Generar estados financieros.</li> <li>• Desarrollar la contabilidad de la empresa.</li> <li>• Optimizar los recursos económicos.</li> <li>• Controlar el nivel de endeudamiento y financiación.</li> </ul>

<b>ASISTENTE DE OPERACIONES (2)</b>	
<b>Perfil del Puesto</b>	Los Asistentes de operaciones deben estar en la capacidad de brindar apoyo a su superior en las actividades a las que sean asignados con eficiencia y responsabilidad.
<b>Superior</b>	Reporta al Gerente General.
<b>Formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Bachiller.</li> <li>• Conocimientos de Limpieza y Atención.</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	Experiencia no indispensable. Buenas Relaciones Interpersonales Referencia de trabajos similares.
<b>Capacidades</b>	Proactivo Trabajo en Equipo Trabajo bajo presión Buena comunicación
<b>Funciones</b>	<p>Manejo de inventario.</p> <p>Supervisar el correcto uso de las instalaciones.</p> <p>Asistir a los clientes en sus necesidades.</p> <p>Brindar información general.</p> <p>Toma de decisiones.</p> <p>Resolución de conflictos.</p> <p>Informar al superior de novedades.</p> <p>Cumplir con los objetivos del departamento.</p>

<b>ASISTENTE DE RECEPCIÓN (1)</b>	
<b>Perfil del Puesto</b>	La Asistente de recepción debe estar en la capacidad de brindar apoyo a su superior en las actividades a las que sea asignada eficiencia y responsabilidad.
<b>Superior</b>	Reporta al Gerente General.
<b>Formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Bachiller.</li> <li>• Conocimientos de venta y atención al cliente.</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	<p>Experiencia no indispensable.</p> <p>Gestión de Recursos.</p> <p>Buenas Relaciones Interpersonales</p>
<b>Capacidades</b>	<p>Proactivo</p> <p>Trabajo en Equipo</p> <p>Trabajo bajo presión</p> <p>Buena comunicación</p>
<b>Funciones</b>	<p>Supervisar las actividades recepción.</p> <p>Supervisar el correcto uso de las instalaciones.</p> <p>Asistir a los clientes en sus necesidades.</p> <p>Brindar información general.</p> <p>Toma de decisiones.</p> <p>Resolución de conflictos.</p> <p>Informar al superior de novedades.</p> <p>Cumplir con los objetivos del departamento.</p>



### 6.3 Compensación a administradores, inversionistas y accionistas

De acuerdo a las resoluciones laborales y la ley del Ministerio de Relaciones Laborales se establece las respectivas remuneraciones mensuales:

Tabla 45. Vacantes

<b>SALARIOS</b>	
<b>CARGO</b>	<b>VACANTES</b>
GERENTE GENERAL	1
ASISTENTES	3
CONTADOR	1
ASESOR LEGAL	1

Para las horas extras y trabajo de fines de semana se tomara en cuenta la respectiva normativa legal de la Ley del Código de Trabajo de la República del Ecuador.

Los inversionistas obtendrán utilidades del 70% a fin de año, ya que según el análisis del TIR y VAN el proyecto lo permite, teniendo en cuenta que se recuperar la inversión en 3.06 años.

#### 6.3.1 Políticas de empleo y beneficios

En la contratación de personal la empresa podrá hacer uso de la normativa legal que permite un periodo de tres meses de prueba, con el fin de evaluar la capacidad y desempeño del empleado previo a la firma de un contrato establecido bajo la figura de prestación de servicio por el periodo de un año.

Los empleados del centro recreacional tendrán los siguientes beneficios:

- Capacitaciones
- Charlas Motivacionales
- Descuento para familiares en el uso de instalaciones.
- Seguro Social Ecuatoriano.
- Todos los beneficios de ley.
- Indumentaria de trabajo.

En cumplimiento de la ley del Código de Trabajo, los empleados tendrán los correspondientes días de vacaciones al igual que los descansos obligatorios.

#### 6.3.2 Derechos y restricciones de accionistas e inversores

Los estatutos correspondientes a los derechos y restricciones de los socios se rigen de acuerdo a la sección V de la Compañías de Responsabilidad Limitada de la ley de Compañías de la Superintendencia de Compañías.

“Art. 114.- El contrato social establecerá los derechos de los socios en los actos de la Compañía, especialmente en cuanto a la administración, como también a la forma de ejercerlos, siempre que no se opongan a las disposiciones Legales. No obstante cualquier estipulación contractual, los socios tendrán los siguientes derechos:

a) A intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representante o mandatario constituido en la forma que se determine en el contrato. Para efectos de la votación, cada participación dará al socio el derecho a un voto;

b) A percibir los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada, siempre que en el contrato social no se hubiere dispuesto otra cosa en cuanto a la distribución de las ganancias;

c) A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales, salvo las excepciones que en esta Ley se expresan;

d) A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe, pero, si las cantidades percibidas en este concepto no correspondieren a beneficios realmente obtenidos, estarán obligados a reintegrarlas a la compañía;

e) A no ser obligados al aumento de su participación social. Si la compañía acordare el aumento de capital, el socio tendrá derecho de preferencia en ese aumento, en proporción a sus participaciones sociales, si es que en el contrato constitutivo o en las resoluciones de la junta general de socios no se conviniere otra cosa;

f) A ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios, cuando el contrato social o la junta general prescriban este derecho, el cual se ejercita a prorrata de las participaciones que tuviere;

g) A solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes. Este derecho se ejercerá sólo cuando causas graves lo hagan indispensable. Se considerarán como tales el faltar gravemente a su deber, realizar a sabiendas actos ilegales, no cumplir las obligaciones establecidas por el Art. 124, o la incapacidad de administrar en debida forma;

h) A recurrir a la Corte Superior del distrito impugnando los acuerdos sociales, Siempre que fueren contrarias a la Ley o a los estatutos. En este caso se estará a lo dispuesto en los Arts. 249 y 250, en lo que fueren aplicables.

i) A pedir convocatoria a junta general en los casos determinados por la presente Ley. Este derecho lo ejercerán cuando las aportaciones de los solicitantes representen no menos de la décima parte del capital social; y,

j) A ejercer en contra de gerentes o administradores la acción de reintegro del patrimonio social. Esta acción no podrá ejercitarla si la junta general aprobó las cuentas de los gerentes o administradores.

Art. 115.- Son obligaciones de los socios:

a) Pagar a la compañía la participación suscrita. Si no lo hicieren dentro del plazo estipulado en el contrato, o en su defecto del previsto en la Ley, la compañía podrá, según los casos y atendida la naturaleza de la aportación no efectuada, deducir las acciones establecidas en el Art. 219 de esta Ley;

b) Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social;

c) Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración;

d) 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;

e) 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;

f) Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social; y,

g) 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.

La responsabilidad de los socios se limitará al valor de sus participaciones sociales, al de las prestaciones accesorias y aportaciones suplementarias, en la proporción que se hubiere establecido en el contrato social. Las aportaciones suplementarias no afectan a la responsabilidad de los socios ante terceros, sino desde el momento en que la compañía, por resolución inscrita y publicada, haya decidido su pago. No cumplidos estos requisitos, ella no es exigible, ni aún en el caso de liquidación o quiebra de la compañía.” SUPERCAS (1999).

#### 6.4 Equipo de asesores y servicios

Para que la empresa cumpla adecuadamente con los requerimientos legales y pueda tener un asesoramiento jurídico, se solicitara la asistencia de un especialista en el campo legal.

Tabla 46. Asesor Externo

<b>ASESOR LEGAL</b>	
<b>Perfil del Puesto</b>	El Asesor será responsable de los aspectos legales, laborales y societarios de la empresa.
<b>Superior</b>	Reporta al Directorio y Gerencia General.
<b>Formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título en Derecho.</li> <li>• Conocimientos de Derecho Civil.</li> <li>• Conocimiento de Derecho Societario.</li> <li>• Conocimiento de Derecho Laboral.</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	<p>Mínima de 3 años en asesorías similares.</p> <p>Gestión de Recursos.</p> <p>Buenas Relaciones Interpersonales</p>

<b>Capacidades</b>	Trabajo en Equipo Trabajo bajo presión Buena comunicación
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Defensa legal de la empresa.</li><li>• Supervisión de contratos.</li><li>• Reportar sobre modificaciones en las leyes.</li><li>• Atender consultas legales.</li><li>• Asesoramiento en temas tributarios.</li></ul>

El asesor legal en coordinación con la Gerencia General tendrá la responsabilidad de constituir el reglamento interno de la empresa para instaurar el clima organizacional de la compañía.

## 7 Capítulo VII. Cronograma General

### 7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

Una vez que el plan del proyecto sea definido y aprobado, se procede a la aplicación de las actividades posteriores para el inicio de la empresa:

1. Constitución de la Compañía de Responsabilidad Limitada.
2. Diseño y esquema del Proyecto.
3. Obtención del financiamiento.
4. Solicitud de permisos para funcionamiento.
5. Construcción de Infraestructura
6. Reclutamiento de personal.
7. Adquisición de Equipos y Herramientas.
8. Implementación del plan de Marketing.
9. Apertura y comienzo de operaciones.

### 7.2 Diagrama

El detalle del cronograma según el diagrama se encuentra en el Anexo 7.

### 7.3 Riesgos e imprevistos

El proyecto tiene ciertos factores que podrían poner en riesgo la planificación, sin embargo después de un análisis cada uno de ellos tiene una solución eficiente, ya que por las características de la empresa sería normal que alguno ocurra.

- Desacuerdo entre propietarios y socios del terreno para la construcción del complejo.
- Desacuerdo en los parámetros por los cuales está desarrollada la planificación.

- Impedimentos para la obtención del financiamiento.
- Complicaciones en la constitución de la compañía.
- Complicaciones en la construcción de las instalaciones.
- Retraso en los tiempos de planificación.

Los probables e imprevistos se podrán controlar mediante los tiempos prudenciales que se plantearon en el cronograma de actividades.



## 8 Capítulo VIII. Riesgos críticos, Problemas y Supuestos

### 8.1 Supuestos y criterios utilizados

La proyección de ventas se define por la relación entre el estudio del mercado potencial y la capacidad instalada; se espera una tasa de crecimiento del 20% en los primeros 2 años, que será sustentada por la estrategia de marketing y las acciones de publicidad.

Para el área de gimnasio se podría necesitar una persona capacitada “Entrenador Capacitado” debido a la característica del servicio, lo que se podría solucionar con la contratación por horas de un *coach* o profesor de educación física.

Los variantes estados climáticos de Quito, el tráfico y el saturado sistema de transporte público podrían influir en la decisión del cliente de asistir al complejo; sin embargo la ubicación y las instalaciones tienen varias alternativas de acceso así como protección para el estado del tiempo.

La obtención de los permisos de funcionamiento podría complicarse o tardar más de lo programado debido a la burocracia de las instituciones públicas, para lo cual será indispensable una asistencia legal externa.

Por su naturaleza el canal de distribución podría convertirse en un impedimento al momento de cerrar una venta, ya que la idiosincrasia local es subjetiva a contratar un servicio sin antes verlo o probarlo. Por tal razón se proveerá del material audiovisual para generar la confianza necesaria en el cliente.

## 8.2 Riesgos y problemas principales

El incremento de la oferta de sustitutos en el mercado, así como el mejoramiento de los servicios de los principales competidores. La administración del centro recreacional deberá estar a la vanguardia en el tema de la innovación en servicios recreacionales y de entretenimiento por medio de las actividades de mercadeo.

Encontrar un acuerdo mutuo entre todos los socios para dar inicio al proyecto, debido a causas como el interés propio o incertidumbre de la factibilidad del complejo. Como garantía se presenta el plan de negocio con la respectiva documentación y estudio que avale la viabilidad del mismo.

Una reducida aceptación del público que como consecuencia produciría un bajo índice de ventas, incumpliendo así la meta proyectada. La principal acción a tomar sería el incremento de la inversión en publicidad y promoción, para mejorar su posicionamiento.

Los mencionados conflictos que podría tener el proyecto tienen la ventaja de ser solucionados de manera pronta, dependiendo además de la habilidad y pro actividad de los responsables al mando.

## 9 Capítulo IX. Plan Financiero

En la estructura del plan financiero se desarrolla toda la información económica del proyecto para su actividad, de tal manera que permita evaluar la situación y tomar las decisiones acertadas de acuerdo a las condiciones que se presenten.

### 9.1 Inversión inicial

La inversión inicial detalla los valores económicos que el proyecto necesitara para establecer e iniciar sus operaciones. Estos rubros se resumen a continuación:

Tabla 47. Inversión Inicial

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>MONTO</b>
TERRENO	\$ 160.000
EDIFICIO (Esquema e Instalación)	\$ 247.250
MUEBLES Y ENSERES	\$ 4.050
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 1.930
MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 24.670
<b>TOTAL INVERSIÓN ACTIVOS</b>	<b>\$ 437.900</b>
CAPITAL DE TRABAJO PREOPERACION	\$ 11.500
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>	<b>\$ 449.400</b>

Los activos de la empresa se componen principalmente en un inicio por: La obtención del terreno, el diseño del esquema y construcción, el equipo, maquinaria y las adecuaciones; mientras que en una inversión menor se encuentran los recursos de oficina, maquinaria y equipos, muebles y enseres. Ver Tabla 42. y Tabla 43.

El capital de trabajo de preoperación tiene un rubro de \$ 11.500, que corresponde a varios conceptos necesarios para la prestación del servicio como: los permisos legales y cubrir los gastos iniciales de operación.

Inversión en mercadeo para el lanzamiento tiene un presupuesto de 5.000 USD, mientras que en la proyección mensual se destina el 15% de las ventas.

## 9.2 Fuentes de ingresos

La fuente de ingresos que tendrá el proyecto proviene principalmente del valor de la entrada por uso diario, membresías de socio y alquiler de canchas deportivas, como se pueden ver en el capítulo del Plan de Marketing en la Tabla 34. Precios de Ingreso y Tabla 35. Precio Tarjeta de Membresía.

El precio por entrada para el uso diario es de \$ 5 dólares americanos, por otro lado existen dos tipos de membrecías: Tarjeta Oro con un valor de \$ 225 dólares americanos y Tarjeta Plata por \$180 dólares americanos, mientras que para el alquiler de las canchas deportivas el precio es de \$ 4 dólares por persona.

En el primero año el centro recreacional operará al 57% de su capacidad instalada, debido a que deberá mantener un margen libre de disponibilidad para los clientes de ingreso por membresía, incrementándose progresivamente en un 5% hasta el quinto año, cubriendo así un máximo del 26% de la demanda.

Tabla 48. Tabla. Proyección de ventas.

<b>PROYECCIÓN DE VENTAS EN UNIDADES</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>CLIENTES DIRECTOS</b>	<b>66.560</b>	<b>73.216</b>	<b>79.872</b>	<b>86.528</b>	<b>86.528</b>
Complejo (\$5)	53.248	58.573	63.898	69.222	69.222
Canchas (\$4)	13.312	14.643	15.974	17.306	17.306
<b>MEMBRECÍAS</b>	<b>512</b>	<b>512</b>	<b>512</b>	<b>512</b>	<b>512</b>
Plan Oro (\$225)	256	256	256	256	256
Plan Plata (\$180)	256	256	256	256	256
<b>PROYECCIÓN DE VENTAS EN USD</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>CLIENTES DIRECTOS</b>	<b>319.488</b>	<b>369.009</b>	<b>422.683</b>	<b>480.801</b>	<b>504.841</b>
Complejo	266.240	307.508	352.238	400.666	420.699
Canchas	53.248	61.501	70.445	80.135	84.142
<b>MEMBRECÍAS</b>	<b>103.680</b>	<b>108.864</b>	<b>114.307</b>	<b>120.023</b>	<b>126.024</b>
Plan Oro	57.600	60.480	63.504	66.679	70.013
Plan Plata	46.080	48.384	50.803	53.343	56.011
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$423.168</b>	<b>\$477.873</b>	<b>\$536.990</b>	<b>\$600.824</b>	<b>\$630.865</b>
Crecimiento en ventas		13%	12%	12%	5%

En la siguiente proyección de ventas se muestra el total de ingresos en USD y cantidad de usuarios que la empresa espera en los próximos cinco años, tomando en cuenta el tamaño del mercado y la capacidad máxima de la infraestructura.

### 9.3 Gastos Generales

Los gastos generales están compuestos por todos los servicios básicos y necesarios para que la empresa pueda operar; para el primer año Ver Anexo 16. A continuación se proyectan los gastos a los que incurrirá el proyecto durante los primeros cinco años.

Tabla 49. Gastos Generales

<b>GASTOS GENERALES (ANUAL)</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Agua Potable	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
Electricidad	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
Diesel & Gas	18.000	18.900	19.845	20.837	21.879
Internet	480	504	529	556	583
Teléfono	480	504	529	556	583
Suministros de Oficina	360	378	397	417	438
Suministro Mantenimiento	12.000	12.600	13.230	13.892	14.586
Insumos	25.390	28.672	32.219	36.049	37.852
Publicidad	63.475	71.681	80.549	90.124	94.630
Gastos preoperacionales	11.500				
Otros Gastos	21.158	23.894	26.850	30.041	31.543
<b>TOTAL</b>	<b>164.844</b>	<b>169.733</b>	<b>187.377</b>	<b>206.362</b>	<b>216.681</b>

Los gastos por nómina de personal se encuentran establecidos de acuerdo a las vacantes que se solicitan en el Capítulo VI de Equipo Gerencial; a continuación se presenta el esquema de sueldo y beneficios del área administrativa. Para ver el detalle mensual ver Anexo 18.

Tabla 50. Nómina de Personal

<b>PERSONAL REQUERIDO</b>		
		<b>Año 1</b>
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>		
Gerente General	Numero	1
Contador	Numero	1
Asistentes	Numero	3

<b>SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES TOTALES</b>						
<b>CARGO</b>		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Gerente	USD	15.298	17.113	17.969	17.969	17.969
Contador	USD	10.811	12.086	12.690	13.325	13.325
Asistentes	USD	18.970	21.178	22.237	23.349	24.516
<b>TOTAL</b>		<b>\$45.078</b>	<b>\$50.377</b>	<b>\$52.896</b>	<b>\$54.642</b>	<b>\$55.810</b>

#### 9.4 Margen bruto

El margen bruto es la utilidad que proviene de los ingresos totales menos los costos totales, lo que para el primer año es igual a \$322.921, cifra considerable respecto a la inversión realizada.

Tabla 51. Margen Bruto

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
INGRESOS	423.168	477.873	536.990	600.824	630.865
COSTOS	(100.247)	(107.837)	(114.648)	(121.905)	(127.307)
UTILIDAD BRUTA	322.921	370.036	422.342	478.918	503.558

## 9.5 Margen operativo

El margen operativo proviene de la utilidad bruta menos los costos operativos al que incurre la empresa para prestar los servicios.

Tabla 52. Margen Operativo

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
UTILIDAD BRUTA	322.921	370.036	422.342	478.918	503.558
COSTOS OPERATIVOS	(124.301)	(126.898)	(140.251)	(153.391)	(159.476)
UTILIDAD OPERATIVA	198.621	243.138	282.092	325.527	344.082

## 9.6 Estado de resultados proyectado

El estado de resultados permitirá proyectar a cinco años las pérdidas y ganancias que la empresa tendrá en su operación. Las proyecciones se desarrollaron para los escenarios; esperado, optimista y pesimista.

El escenario esperado está determinado por los valores reales en el volumen de ventas y los costos, dejando una utilidad neta en el primer año de 126. 056 USD.



## 9.6.1 Escenario Esperado.

Tabla 53. Escenario Esperado Estado de Resultados

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ESPERADO</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>423.168</b>	<b>477.873</b>	<b>536.990</b>	<b>600.824</b>	<b>630.865</b>
VENTAS	423.168	477.873	536.990	600.824	630.865
<b>COSTOS</b>	<b>(100.247)</b>	<b>(107.837)</b>	<b>(114.648)</b>	<b>(121.905)</b>	<b>(127.307)</b>
Mano de Obra	(18.970)	(21.178)	(22.237)	(23.349)	(24.516)
Agua potable	(6.000)	(6.300)	(6.615)	(6.946)	(7.293)
Electricidad	(6.000)	(6.300)	(6.615)	(6.946)	(7.293)
Gas & Diesel	(18.000)	(18.900)	(19.845)	(20.837)	(21.879)
Suministro de Mantenimiento	(12.000)	(12.600)	(13.230)	(13.892)	(14.586)
Insumos	(25.390)	(28.672)	(32.219)	(36.049)	(37.852)
Depreciaciones	(13.887)	(13.887)	(13.887)	(13.887)	(13.887)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>322.921</b>	<b>370.036</b>	<b>422.342</b>	<b>478.918</b>	<b>503.558</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>(60.825)</b>	<b>(55.217)</b>	<b>(59.702)</b>	<b>(63.268)</b>	<b>(64.846)</b>
Depreciaciones	(738)	(738)	(738)	(405)	(405)
Sueldos y salarios	(26.109)	(29.199)	(30.659)	(31.294)	(31.294)
Internet	(480)	(504)	(529)	(556)	(583)
Teléfono	(480)	(504)	(529)	(556)	(583)
Suministros de Oficina	(360)	(378)	(397)	(417)	(438)
Gastos preoperacionales	(11.500)				
Otros Gastos	(21.158)	(23.894)	(26.850)	(30.041)	(31.543)
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>(63.475)</b>	<b>(71.681)</b>	<b>(80.549)</b>	<b>(90.124)</b>	<b>(94.630)</b>
Publicidad y mercadeo	(63.475)	(71.681)	(80.549)	(90.124)	(94.630)
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>(124.301)</b>	<b>(126.898)</b>	<b>(140.251)</b>	<b>(153.391)</b>	<b>(159.476)</b>
Utilidad Operativa	198.621	243.138	282.092	325.527	344.082
Intereses préstamo	(16.267)	(13.437)	(27.506)	(6.877)	(3.084)
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>(16.267)</b>	<b>(13.437)</b>	<b>(27.506)</b>	<b>(6.877)</b>	<b>(3.084)</b>
<b>Utilidad antes de imp. (EBT)</b>	<b>182.354</b>	<b>229.701</b>	<b>254.586</b>	<b>318.651</b>	<b>340.998</b>
Participación laboral	(18.645)	(19.035)	(21.038)	(23.009)	(23.921)
Impuesto a la renta	(37.653)	(48.453)	(53.716)	(67.998)	(72.928)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>126.056</b>	<b>162.213</b>	<b>179.832</b>	<b>227.644</b>	<b>244.149</b>

## 9.6.2 Escenario optimista.

Para el escenario optimista se incrementó un 5% el volumen de ventas y se redujo en un -5% los costos, alcanzando así una utilidad en el primer año de \$ 145.742 dólares americanos.

Tabla 54. Escenario Optimista Estado de Resultados

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>444.326</b>	<b>501.766</b>	<b>563.840</b>	<b>630.865</b>	<b>662.408</b>
VENTAS	444.326	501.766	563.840	630.865	662.408
<b>COSTOS</b>	<b>(97.198)</b>	<b>(104.573)</b>	<b>(111.221)</b>	<b>(118.307)</b>	<b>(123.528)</b>
Mano de Obra	(18.021)	(20.119)	(21.125)	(22.181)	(23.290)
Agua potable	(5.700)	(5.985)	(6.284)	(6.598)	(6.928)
Electricidad	(5.700)	(5.985)	(6.284)	(6.598)	(6.928)
Gas & Diesel	(17.100)	(17.955)	(18.853)	(19.795)	(20.785)
Suministro de Mantenimiento	(11.400)	(11.970)	(12.569)	(13.197)	(13.857)
Insumos	(25.390)	(28.672)	(32.219)	(36.049)	(37.852)
Depreciaciones	(13.887)	(13.887)	(13.887)	(13.887)	(13.887)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>347.128</b>	<b>397.193</b>	<b>452.619</b>	<b>512.558</b>	<b>538.880</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>(59.644)</b>	<b>(54.543)</b>	<b>(58.995)</b>	<b>(62.525)</b>	<b>(64.100)</b>
Depreciaciones	(738)	(738)	(738)	(405)	(405)
Sueldos y salarios	(25.568)	(28.595)	(30.024)	(30.627)	(30.627)
Internet	(456)	(479)	(503)	(528)	(554)
Teléfono	(456)	(479)	(503)	(528)	(554)
Suministros de Oficina	(342)	(359)	(377)	(396)	(416)
Gastos preoperacionales	(10.925)				
Otros Gastos	(21.158)	(23.894)	(26.850)	(30.041)	(31.543)
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>(63.475)</b>	<b>(71.681)</b>	<b>(80.549)</b>	<b>(90.124)</b>	<b>(94.630)</b>
Publicidad y mercadeo	(63.475)	(71.681)	(80.549)	(90.124)	(94.630)
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>(123.119)</b>	<b>(126.224)</b>	<b>(139.543)</b>	<b>(152.649)</b>	<b>(158.729)</b>
Utilidad Operativa	224.009	270.969	313.076	359.909	380.150
Intereses ,préstamos	(16.267)	(13.437)	(27.506)	(6.877)	(3.084)
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>(16.267)</b>	<b>(13.437)</b>	<b>(27.506)</b>	<b>(6.877)</b>	<b>(3.084)</b>
<b>Utilidad antes de impuesto (EBT)</b>	<b>207.743</b>	<b>257.532</b>	<b>285.570</b>	<b>353.033</b>	<b>377.066</b>
Participación laboral	(18.468)	(18.934)	(20.932)	(22.897)	(23.809)
Impuesto a la renta	(43.533)	(54.878)	(60.867)	(75.931)	(81.249)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>145.742</b>	<b>183.721</b>	<b>203.772</b>	<b>254.204</b>	<b>272.008</b>

## 9.6.3 Escenario pesimista.

Para el escenario pesimista se redujo un 5% el volumen de ventas y se aumentó en un 5% los costos, dando como resultado una utilidad neta de 106.371 USD.

Tabla 55. Escenario Pesimista Estado de Resultados

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>402.010</b>	<b>453.979</b>	<b>510.141</b>	<b>570.782</b>	<b>599.322</b>
VENTAS	402.010	453.979	510.141	570.782	599.322
<b>COSTOS</b>	<b>(103.295)</b>	<b>(111.101)</b>	<b>(118.075)</b>	<b>(125.504)</b>	<b>(131.085)</b>
Mano de Obra	(19.918)	(22.237)	(23.349)	(24.516)	(25.742)
Agua potable	(6.300)	(6.615)	(6.946)	(7.293)	(7.658)
Electricidad	(6.300)	(6.615)	(6.946)	(7.293)	(7.658)
Gas & Diesel	(18.900)	(19.845)	(20.837)	(21.879)	(22.973)
Suministro de Mantenimiento	(12.600)	(13.230)	(13.892)	(14.586)	(15.315)
Insumos	(25.390)	(28.672)	(32.219)	(36.049)	(37.852)
Depreciaciones	(13.887)	(13.887)	(13.887)	(13.887)	(13.887)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>298.715</b>	<b>342.878</b>	<b>392.066</b>	<b>445.279</b>	<b>468.237</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>(62.007)</b>	<b>(55.891)</b>	<b>(60.409)</b>	<b>(64.010)</b>	<b>(65.593)</b>
Depreciaciones	(738)	(738)	(738)	(405)	(405)
Sueldos y salarios	(26.649)	(29.803)	(31.294)	(31.960)	(31.960)
Internet	(504)	(529)	(556)	(583)	(613)
Teléfono	(504)	(529)	(556)	(583)	(613)
Suministros de Oficina	(378)	(397)	(417)	(438)	(459)
Gastos preoperacionales	(12.075)				
Otros Gastos	(21.158)	(23.894)	(26.850)	(30.041)	(31.543)
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>(63.475)</b>	<b>(71.681)</b>	<b>(80.549)</b>	<b>(90.124)</b>	<b>(94.630)</b>
Publicidad y mercadeo	(63.475)	(71.681)	(80.549)	(90.124)	(94.630)
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>(125.482)</b>	<b>(127.572)</b>	<b>(140.958)</b>	<b>(154.134)</b>	<b>(160.222)</b>
Utilidad Operativa	173.232	215.307	251.108	291.145	308.014
Intereses ,préstamos	(16.267)	(13.437)	(27.506)	(6.877)	(3.084)
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>(16.267)</b>	<b>(13.437)</b>	<b>(27.506)</b>	<b>(6.877)</b>	<b>(3.084)</b>
<b>Utilidad antes de imp.(EBT)</b>	<b>156.966</b>	<b>201.870</b>	<b>223.602</b>	<b>284.268</b>	<b>304.930</b>
Participación laboral	(18.822)	(19.136)	(21.144)	(23.120)	(24.033)
Impuesto a la renta	(31.773)	(42.029)	(46.565)	(60.064)	(64.606)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>106.371</b>	<b>140.705</b>	<b>155.893</b>	<b>201.084</b>	<b>216.290</b>

## 9.7 Balance General

En este escenario se proyecta el balance con las condiciones reales respecto a las ventas y costos. Al ser una empresa que ofrece servicios mediante infraestructura el balance general nos demuestra un alto valor de Pasivo y patrimonio.

### 9.7.1 Balance General Esperado

Tabla 56. Balance General Esperado

<b>Balance General Esperado</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVOS</b>					
Caja	18.009	48.531	81.032	123.903	169.354
Cuentas x cobrar	17.632	19.911	22.375	25.034	26.286
Inventarios	3.146	3.471	3.820	4.196	4.406
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>38.787</b>	<b>71.913</b>	<b>107.227</b>	<b>153.134</b>	<b>200.046</b>
Terrenos	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000
Edificios e Instalaciones	266.100	266.100	266.100	266.100	266.100
Muebles, enseres y Eq. Ofi.	4.980	4.980	4.980	4.980	4.980
Maquinaria equipos	5.820	5.820	5.820	5.820	5.820
Hardware	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Dep. Acumulada	(14.625)	(29.251)	(43.876)	(58.168)	(72.460)
Activos Fijos netos	423.275	408.649	394.024	379.732	365.440
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>462.062</b>	<b>480.563</b>	<b>501.251</b>	<b>532.866</b>	<b>565.486</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>					
Cuentas por pagar local	2.455	2.731	3.029	3.350	3.517
Pasivos corrientes	2.455	2.731	3.029	3.350	3.517
Préstamos bancarios LP	141.790	111.351	77.791	40.792	0
Capital social	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000
Utilidades retenidas	37.817	86.481	140.430	208.724	281.968
Reservas					
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>317.817</b>	<b>366.481</b>	<b>420.430</b>	<b>488.724</b>	<b>561.968</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>462.062</b>	<b>480.563</b>	<b>501.251</b>	<b>532.866</b>	<b>565.486</b>

## 9.7.2 Balance General Optimista.

El balance optimista parte del incremento de un 5% el volumen de ventas y la reducción de un -5% en costos.

Tabla 57. Balance General Optimista

<b>Balance General Optimista</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVOS</b>					
Caja	23.059	59.921	99.481	150.189	203.936
Cuentas x cobrar	18.514	20.907	23.493	26.286	27.600
Inventarios	3.094	3.417	3.764	4.137	4.344
<b>Activos corrientes</b>	<b>44.667</b>	<b>84.244</b>	<b>126.738</b>	<b>180.612</b>	<b>235.880</b>
Terrenos	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000
Edificios e Instalaciones	266.100	266.100	266.100	266.100	266.100
Muebles, enseres y equipos de oficina	4.980	4.980	4.980	4.980	4.980
Maquinaria Equipos hardware	5.820	5.820	5.820	5.820	5.820
Dep. Acumulada	(14.625)	(29.251)	(43.876)	(58.168)	(72.460)
Activos Fijos netos	423.275	408.649	394.024	379.732	365.440
<b>Total activos</b>	<b>467.942</b>	<b>492.894</b>	<b>520.762</b>	<b>560.344</b>	<b>601.320</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>					
Cuentas por pagar local	2.429	2.704	3.001	3.320	3.486
Pasivos Corrientes	2.429	2.704	3.001	3.320	3.486
Préstamos bancarios LP	141.790	111.351	77.791	40.792	0
Capital social	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000
Utilidades retenidas	43.722	98.839	159.970	236.232	317.834
Reservas					
<b>Total patrimonio</b>	<b>323.722</b>	<b>378.839</b>	<b>439.970</b>	<b>516.232</b>	<b>597.834</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>467.942</b>	<b>492.894</b>	<b>520.762</b>	<b>560.344</b>	<b>601.320</b>

## 9.7.3 Balance General Pesimista

El balance optimista igualmente se redujo un 5% en el volumen de ventas y se aumentó un -5% en costos.

Tabla 58. Balance General Pesimista

<b>Balance General Pesimista</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVOS</b>					
Caja	12.959	37.142	62.582	97.617	134.771
Cuentas x cobrar	16.750	18.916	21.256	23.783	24.972
Inventarios	3.197	3.525	3.877	4.256	4.469
<b>Activos corrientes</b>	<b>32.907</b>	<b>59.582</b>	<b>87.715</b>	<b>125.656</b>	<b>164.212</b>
Terrenos	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000
Edificios e Instalaciones	266.100	266.100	266.100	266.100	266.100
Muebles, enseres y equipos de oficina	4.980	4.980	4.980	4.980	4.980
Maquinaria Equipos hardware	5.820	5.820	5.820	5.820	5.820
Dep. Acumulada	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Dep. Acumulada	(14.625)	(29.251)	(43.876)	(58.168)	(72.460)
Activos Fijos netos	423.275	408.649	394.024	379.732	365.440
<b>Total activos</b>	<b>456.182</b>	<b>468.232</b>	<b>481.739</b>	<b>505.388</b>	<b>529.652</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>					
Cuentas por pagar local	2.480	2.758	3.057	3.380	3.549
Pasivos Corrientes	2.480	2.758	3.057	3.380	3.549
Préstamos bancarios LP	141.790	111.351	77.791	40.792	0
Capital social	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000
Utilidades retenidas	31.911	74.123	120.891	181.216	246.103
Reservas					
<b>Total patrimonio</b>	<b>311.911</b>	<b>354.123</b>	<b>400.891</b>	<b>461.216</b>	<b>526.103</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>456.182</b>	<b>468.232</b>	<b>481.739</b>	<b>505.388</b>	<b>529.652</b>

## 9.8 Flujo de efectivo

## 9.8.1 Flujo de Efectivo Esperado

Tabla 59. Flujo de Efectivo Esperado

Factibilidad del Proyecto Esperado						
Año Calendario						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversiones</b>	(449.400)		-	-	-	-
<b>Flujo de Caja Operativo</b>						
EBIT		198.621	243.138	282.092	325.527	344.082
Menos Impuestos		(56.298)	(67.488)	(74.754)	(91.006)	(96.849)
Ingreso Neto Operativo		142.323	175.650	207.338	234.521	247.233
(+) Depreciación		14.625	14.625	14.625	14.292	14.292
(+) variación Capital de Trabajo		(18.323)	(2.328)	(2.515)	(2.715)	(1.294)
<b>Flujo neto operativo de caja</b>	<b>(449.400)</b>	<b>138.625</b>	<b>187.947</b>	<b>219.448</b>	<b>246.098</b>	<b>260.231</b>
Flujos descontados	757.500	125.051	152.943	161.091	162.965	155.450
VP Inversión socios	(449.400)	(324.349)	(171.406)	(10.315)	(0,06)	
<b>VAN</b>	<b>308.100</b>					
<b>TIR</b>	<b>32,5%</b>					

El proyecto refleja que posee un VAN de \$308.100 lo que significa que el proyecto está creando riqueza, mientras que su tasa de retorno TIR se ubica en un 32,5% superando así la tasa exigida que de acuerdo al TMAR fue de 14.37%, que como conclusión resulta en la viabilidad económica del proyecto.

## 9.8.2 Flujo de efectivo optimista

Tabla 60. Flujo de Efectivo Optimista

<b>Factibilidad del Proyecto Optimista</b>						
<b>Año Calendario</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Inversiones</b>	(449.400)		-	-	-	-
<b>Flujo de Caja Operativo</b>						
EBIT		224.009	270.969	313.076	359.909	380.150
Menos Impuestos		(62.001)	(73.811)	(81.798)	(98.828)	(105.058)
Ingreso Neto Operativo		162.008	197.158	231.277	261.081	275.092
(+) Depreciación		14.625	14.625	14.625	14.292	14.292
(+) variación Capital de Trabajo		(19.179)	(2.441)	(2.637)	(2.846)	(1.355)
<b>Flujo neto operativo de caja</b>	<b>(449.400)</b>	<b>157.454</b>	<b>209.342</b>	<b>243.266</b>	<b>272.527</b>	<b>288.029</b>
Flujos descontados	843.486	142.037	170.353	178.575	180.466	172.055
VP Inversión socios	(449.400)	(307.363)	(137.010)	41.565	0,23	
<b>VAN</b>	<b>394.086</b>					
<b>TIR</b>	<b>38,0%</b>					

El flujo de efecto optimista derivó de los índices previos que se proyectaron en el balance general y el estado de resultados, determinando un VAN de 394.086 USD y un TIR de 38%, demostrando la alta rentabilidad del proyecto.



## 9.8.3 Flujo de efectivo pesimista

Tabla 61. Flujo de Efectivo Pesimista

<b>Factibilidad del Proyecto Pesimista</b>						
<b>Año Calendario</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Inversiones</b>	(449.400)		-	-	-	-
<b>Flujo de Caja Operativo</b>						
EBIT		173.232	215.307	251.108	291.145	308.014
Menos Impuestos		(50.595)	(61.165)	(67.709)	(83.184)	(88.640)
Ingreso Neto Operativo		122.637	154.142	183.399	207.961	219.375
(+) Depreciación		14.625	14.625	14.625	14.292	14.292
(+) variación Capital de Trabajo		(17.467)	(2.215)	(2.393)	(2.583)	(1.233)
<b>Flujo neto operativo de caja</b>	<b>(449.400)</b>	<b>119.795</b>	<b>166.552</b>	<b>195.631</b>	<b>219.670</b>	<b>232.434</b>
Flujos descontados	671.514	108.065	135.532	143.607	145.464	138.845
VP Inversión socios	(449.400)	(341.335)	(205.803)	(62.195)	(0,43)	
<b>VAN</b>	<b>222.114</b>					
<b>TIR</b>	<b>26,9%</b>					

Mientras que en el escenario pesimista igualmente el proyecto tiene índices favorables, que le permiten ser factible de darse su implementación

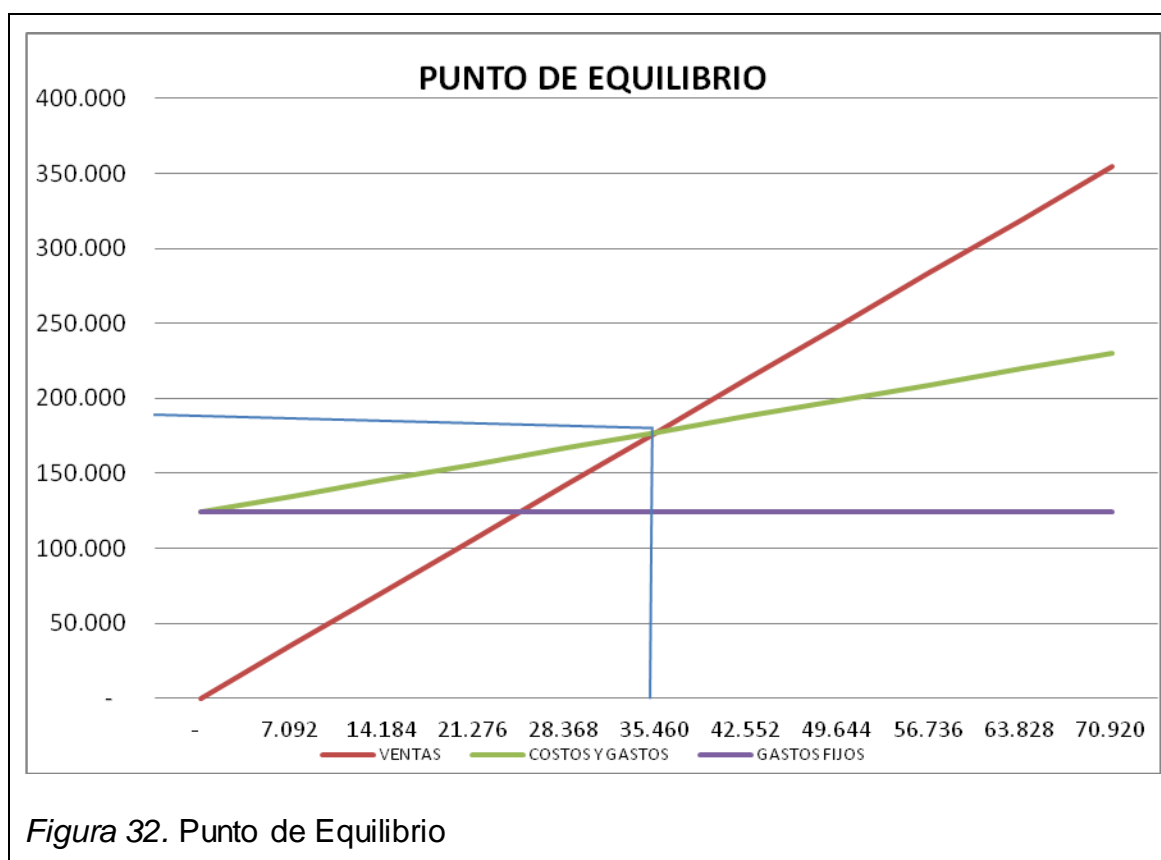
## 9.9 Punto de equilibrio

En el punto de equilibrio se determina cual es la cantidad requerida para que el negocio se mantenga en operación; situación en la que las ventas cubran los gastos de la empresa. En el escenario proyectado para el primero año el negocio debería atender 35.460 clientes, y señala que el costo unitario es de \$3.35, lo que significa que a partir de ese valor se generara una utilidad.

Tabla 62. Punto de Equilibrio

<b>AÑO</b>	<b>1</b>
<b>VENTAS</b>	<b>67.072</b>

Costos Variables	100.246,60
Gastos Adm. y ventas	\$ 124.300,53
Costo total	224.547,13
Precio de venta	5,00
<b>Costos Fijos por Unidad</b>	<b>1,85</b>
<b>Costos Variables por Unidad</b>	<b>1,49</b>
Costo Unitario	3,35
Utilidad bruta por Producto	1,65
<b>UTILIDAD</b>	<b>110.813</b>
<b>CANTIDAD DE EQUILIBRIO</b>	<b>35.460</b>
Margen Bruto	33%
Representa del total proyectado	53%



### 9.10 Índices Financieros

La razón de apalancamiento indica la situación de la empresa respecto a las deudas adquiridas; para este caso el proyecto no incurre en financiamiento más del que ya está contemplado como inversión inicial.

El margen de utilidad demuestra la capacidad de la empresa de crear ganancia, en donde se refleja un optimista 76% para el primer año, lo que lo convierte en un proyecto atractivo.

Tabla 63. Indicador Financiero

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>RAZON DE APALANCAMIENTO FINANCIERO</b>					
RAZON DE DEUDA TOTAL					
(Activo total -Patrimonio)/Activo total	31%	24%	16%	8%	1%
RAZON DE DEUDA CAPITAL					
Pasivo/Patrimonio	45%	31%	19%	9%	1%
<b>RAZON DE RENTABILIDAD</b>					
MARGEN DE UTILIDAD					
<b>Utilidad bruta/ventas</b>	<b>76%</b>	<b>77%</b>	<b>79%</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>

Para el desarrollo de los diferentes ciclos de rotación, se determinó en primera instancia los siguientes parámetros.

Políticas	Tiempo	Medida
Cuentas por cobrar	15	días
Cuentas por pagar	15	días
Inventarios	30	días

Los inventarios tienen como referencia el consumo de productos que se expenden en el bar, así como insumos esenciales para el mantenimiento y funcionamiento de ciertas instalaciones.

## 9.10.1 Rotación de Activos

Tabla 64. Rotación Inventario

<b>RAZON DE ROTACION</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES					
VENTAS/ACTIVOS TOTALES	0,92	0,99	1,07	1,13	1,12

Debido a que el proyecto ofrece servicios mediante una infraestructura, el índice de rotación de activos para el primero año es del 0.92, lo que simboliza que los activos rotan cada 391 días.

## 9.10.2 Cuentas por cobrar.

Tabla 65. Cuentas por cobrar

<b>ROTACION DE CUENTAS X COBRAR</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas/ Cuentas por Cobrar	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00

En las cuentas por cobrar para el primer año el margen es de 24, lo que refleja el número de veces que las cuentas por cobrar circulan durante el periodo.

## 9.10.3 Liquidez

Tabla 66. Liquidez

<b>LIQUIDEZ</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Activos Corrientes/ Pasivos Corrientes	16	26	35	46	57

El indicador de liquidez señala que por cada dólar de deuda en el primer año, se posee 16 dólares en contraparte.

## 9.11 Rentabilidad

### 9.11.1 ROI

El índice de retorno sobre la inversión ROI, refleja que por cada dólar invertido en la empresa se obtiene un rentabilidad del 28%, cifra que se puede tomar en cuenta para evaluar la capacidad del proyecto de generar valor.

Tabla 67. ROI

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROI					
Utilidad Neta / Inversión	28%	36%	40%	51%	54%

### 9.11.2 ROA

El indicador ROA mide la tasa producida por el beneficio económico respecto a los activos totales; en el primer año se obtiene un 27%, lo que correspondería a que por un dólar americano de activos se recupera \$27 centavos.

Tabla 68. ROA

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROA					
Utilidad Neta / Activos Totales	27%	34%	36%	43%	43%

### 9.11.3 ROE

El índice ROE representa el rendimiento respecto al patrimonio, lo que significa que en el primero año por cada dólar destinado en patrimonio se tendrá un rentabilidad del 40%.

Tabla 69. ROE

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROE					
Utilidad Neta / Patrimonio	40%	44%	43%	47%	43%

## 9.12 Valoración

En la valoración se calcula la tasa mínima aceptable de rendimiento que debería tener el proyecto de tal manera que pueda cubrir la inversión, egresos, interés, impuestos y ganancia exigida por los inversionistas. Para esta proyección se tiene un 14,37% de exigencia mínima de rentabilidad y un costo promedio ponderado de capital por 10,9%.

Tabla 70. TMAR y CPPC

DETALLE	TOTAL	COSTO	COSTO D. DE IMP	CPPC
Crédito	37,7%	10,0%	34,6%	2,5%
Aportes socios	62,3%	13,5%	13,5%	8,4%
	100,0%			
			<b>CPPC</b>	<b>10,9%</b>
TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO				
<b>TASA MÍNIMA DE ACEPTACIÓN RENTABLE TMAR</b>				
<b>INDICADORES %</b>				
Tasa Pasiva	4,58%			
Tasa de inflación global de la economía*	4,14%			
Riesgo del proyecto (mediano) *	5,65%			
<b>TMAR :</b>	<b>14,37%</b>			

*Nota:* El CPPC es (Costo promedio pondera de capital). Tomado del Banco central, 2013.

### 9.13 Costo de Oportunidad

El costo de oportunidad que se determino fue de 13,46%, de acuerdo al cálculo realizado por medio de la WACC o Coste Medio Ponderado de Capital.

Tabla 71. Costo de Oportunidad

<b>COSTO DE OPORTUNIDAD</b>	
<b>Costo de oportunidad Desapalancado</b>	
<u>12,25%</u>	
<b>Costo de oportunidad Apalancado</b>	
<u>13,46%</u>	

Ver Anexo 23.

### 9.14 VAN

El valor actual neto proyectado para los tres escenarios con una variabilidad de cantidad y costos de: 0% para el esperado, más 5% para el optimista y -5 % para el pesimista.

Tabla 72. VAN

<b>ESCENARIO</b>	<b>VARIACION DE CANTIDAD</b>	<b>VARIACION DE COSTOS</b>
<b>Escenario Esperado</b>	0,00%	0,00%
<b>Escenario Optimista</b>	5,00%	-5,00%
<b>Escenario Pesimista</b>	-5,00%	5,00%
<b>ESCENARIO</b>	<b>VAN</b>	
<b>PESIMISTA</b>	222.114	
<b>ESPERADO</b>	308.100	
<b>OPTIMISTA</b>	222.114	

## 9.15 TIR

La tasa interna de retorno proyectado para los tres escenarios con una variabilidad de cantidad y costos de: 0% para el esperado, más 5% para el optimista y -5 % para el pesimista.

Tabla 73. TIR

<b>ESCENARIO</b>	<b>TIR</b>
PESIMISTA	14%
ESPERADO	32,52%
OPTIMISTA	27%



## 10 Capítulo X. Propuesta de Negocio

Una vez concluido el análisis del plan financiero, se definió que la propuesta de negocio es viable y factible, de acuerdo a los principales indicadores económicos, que además señalan los respectivos beneficios para la empresa y los inversionistas.

### 10.1 Financiamiento deseado

El financiamiento necesario para el proyecto es de \$ 449.400 dólares americanos; que se dividirá entre los socios iniciales y el préstamo a la entidad financiera.

Tabla 74. Financiamiento deseado

<b>INVERSIONES</b>	<b>Año 1</b>
Capital de Trabajo	11.500
Terrenos	160.000
Edificios e Instalaciones	266.100
Muebles y enseres	4.050
Equipos de oficina	930
Maquinaria Equipos	5.820
Equipo Computación.	1.000
Total activos fijos	437.900
<b>TOTAL</b>	<b>449.400</b>

## 10.2 Estructura de capital y deuda buscada

La estructura del capital para el proyecto se ha determinado en de la siguiente manera:

Tabla 75. Estructura de capital

<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Accionistas	4	280.000	62,3%
Prestamos	1	169.400	37,7 %
<b>Total financiamiento</b>		<b>449.400</b>	<b>100%</b>

La amortización del préstamo se la desarrollo para 5 años. Ver Anexo 20.

## 10.3 Capitalización

El capital propio del proyecto se conformara por 4 socios (Para este plan se ha tomado a: Luis Silva, Patricio Silva, Joaquín Silva y Mirian Silva) que en este caso son los dueños de los terrenos y que además aportarán con 30.000 dólares en efectivo, mientras que para el saldo de \$169.400 se lo financiara con el respectivo préstamo; caso contrario se podría optar por un financiamiento total de la inversión mediante préstamo total o capital inversor.

## 10.4 Retorno para el inversionista

Los inversionistas recibirán durante los 5 años proyectados un pago por dividendo del 70 %, además de que el proyecto tiene un TIR superior a la tasa mínima de aceptación de rentabilidad, y que el VAN es considerablemente favorable para la viabilidad del proyecto como se puedo observar en la Tabla

## 72. VAN.

Tabla 76. Retorno del Inversionista

	<b>AÑO1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO3</b>	<b>AÑO4</b>	<b>AÑO5</b>
Pago de dividendos	88.239	113.549	125.883	159.351	170.904

Mediante este esquema además se determinó el tiempo de recuperación de la inversión total, dando como resultado 3.06 años.

Tabla 77. Recuperación de la inversión

<b>AÑO</b>	<b>INVERSIÓN</b>	<b>RECUPERACIÓN</b>	<b>SALDO</b>
0	(449.400)		(449.400)
1		125.051	(324.349)
2		152.943	(171.406)
3		161.091	(10.315)
4		162.965	152.650
5		155.450	308.100

## 11 Capítulo XI. Conclusiones y Recomendaciones

### 11.1 Conclusiones

En la actualidad existe una tendencia por mejorar el estilo de vida mediante el deporte y la alimentación; partiendo por las campañas provenientes del gobierno que educan a la gente con respecto a la salud física y mental, lo que representa una oportunidad real para nuevos negocios que puedan ofrecer algún tipo de solución a esta necesidad.

La investigación de mercado demuestra que en el sector sur de Quito un 75% de la población tiene la predisposición de acceder a un servicio de calidad a cambio de una cuota mensual o membresía, lo que facilitaría la viabilidad del proyecto al largo plazo.

La oferta por servicios de entretenimiento y distracción es limitada, incluso ha sido suplida por otros servicios debido a la inexistente infraestructura para cubrir la demanda, por lo cual el proyecto podría representar una excelente opción para en primero lugar cubrir las necesidades insatisfechas de la población y en segundo aportar a la capacidad turista de la capital del Ecuador.

Las estrategias de mercadeo siguen un parámetro vanguardista y eficiente, al enfocarse en el uso de tecnologías de la comunicación como lo es el internet, permitiendo de esta manera la posibilidad de implementar herramientas como: un programa de CRM, atención para Venta Directa o Marketing Digital a un costo de oportunidad accesible.

Las operaciones de la organización se diseñaron de forma clara y simple, como una guía para conocer el funcionamiento de las áreas y procesos; proporcionando la facilidad para que en el transcurso puedan ser mejoradas por sus encargados.

La capacidad instalada de la infraestructura aún no cubre la totalidad de la demanda, por lo que los administradores podrían incursionar en la ampliación de las áreas o la adecuación de nuevos servicios o productos; lo que significaría una oportunidad abierta para incrementar la inversión en el negocio.

Debido a la burocracia local y variante política fiscal, el proyecto deberá contar con el asesoramiento de un experto en temas legales y fiscales, que le permitan mantener en curso sus operaciones ininterrumpidamente a la vez que cumple con los requerimientos legales.

La inversión en el proyecto se recupera en 3,06 años, sin embargo los inversionistas reciben un dividendo del 70% cada año lo que significaría un monto de \$ 88.239 dólares americanos.

El plan de negocios se ha desarrollado dentro de un esquema real y adaptable a las circunstancias del medio, con el objetivo de que sea ejecutable por sus responsables; además de que pueda brindar flexibilidad para maniobrar en el caso de presentarse situaciones adversas así como mejorar en el tiempo con la innovación de sus servicios.

## 11.2 Recomendaciones

Implementar el proyecto Centro Recreacional “San Luis” de acuerdo a la planificación realizada.

Mantener el estándar de atención y calidad en la prestación de los servicios, tomando en cuenta la opinión de los clientes y las acciones que realiza la competencia para mejorar los índices de satisfacción y posicionamiento respectivamente.

Promover una comunicación que eduque al público sobre los beneficios de realizar actividades deportivas o de esparcimiento, demostrando así el compromiso verdadero del proyecto dentro de la comunidad.

Capacitar al personal para que pueda brindar un servicio excepcional a los usuarios, así como destinar los recursos necesarios para el mantenimiento de las áreas como medida preventiva para la seguridad y cuidado de los activos de la empresa.

Innovar en la presentación de las instalaciones y servicios, estudiando las tendencias globales respecto al deporte, entretenimiento y diversión; como una estrategia para mantener fidelizado al cliente y mejorar la cuota de mercado.

Establecer alianzas con marcas reconocidas para posicionar la imagen del complejo y convertirse en líder del mercado, a fin de que también sus respectivos grupos de interés puedan obtener un beneficio del proyecto.

## 12 Referencias

- América Economía. (2013). *Conozca la proyecciones del FMI para el crecimiento económico de los países andinos*. Recuperado el 5 julio de 2013 de <http://americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/conozca-el-crecimiento-economico-de-los-paises-andinos-elaborado-por-el-f>
- Baena, V. (2011) *Fundamentos de Marketing: entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial*. España. Editorial UOC
- Banco Central. (2012). *Indicadores Financieros*. Recuperado el 1 de Junio de 2013 de [www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib](http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib)
- Banco Central. (2013). *Previsiones Macroeconómicas*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2013 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/previsiones-macroeconomicas>
- Banco Promerica. (2013). *Tasas por segmento de crédito*. Recuperado el 22 de octubre del 2013 de <https://www.promerica.ec/default.aspx?obj=21&sub=182>
- Boyd, W. y Larréché, M. (2005). *Marketing Estratégico*. (4ª. ed.). México, D.F. Mexico: McGraw-Hill.
- Córdova, L. (2011). *Estudio de factibilidad para la creación de un Centro de Recreación Turística en el cantón Gualaceo*. Recuperado el 19 de Julio de 2013 de, <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/803/3/Capitulo1.pdf>
- Diario del Viajero. (2012). *Los mejores destinos Turísticos para 2013, según Lonely Planet*. Recuperado el 5 julio de 2013 de

<http://www.diariodelviajero.com/consejos/los-mejores-destinos-turisticos-para-2013-segun-lonely-planet>

Diario Hoy. (2011). *Ecuador, rezagado en tecnología*. Recuperado el 8 de julio de 2013 de, <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-rezagado-en-tecnologia-470705.html>

Diario Hoy. (2012). Los gimnasios hacen al aire libre madrugar a los quiteños. Recuperado el 9 de Agosto de 2013 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/los-gimnasios-hacen-al-aire-libre-madrugar-a-los-quitenos-568422.html>

Diario La Hora (2012). *Los serranos prefieren la playa en vacaciones*. Recuperado el 10 de Agosto de 2013 de [http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101365294/-1/Los\\_serranos\\_prefieren\\_\\_la\\_playa\\_en\\_vacaciones\\_.html#.UuamS\\_vC2ow](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101365294/-1/Los_serranos_prefieren__la_playa_en_vacaciones_.html#.UuamS_vC2ow)

Dirección Nacional de Asesoría Jurídica de la PGE. (2013). *Código del Trabajo. (7ma Cod.)*. Quito, Ecuador. Dirección Nacional de Asesoría Jurídica de la PGE.

Ecuador en Cifras. (2011). *Si Emprende*. Recuperado el 25 de septiembre de 2013, de, <http://www.ecuadorencifras.com/siemprende/PreCenec.html>

Ecuador en Cifras (2010). *Información Estadística*. Recuperado el 16 de Julio del 2013 de, <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/hotelesServicios.html#app=ce2c&3d06-selectedIndex=1>

Ecuadorinmediato. (2013). *Cuenca y Quito, candidatas para las "7 maravillas del mundo"*. Recuperado el 5 de julio de 2013 de <http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=new>



s\_user\_view&id=188435&umt=cuenca\_y\_quito\_candidatas\_para\_7\_ciudades\_maravillas\_del\_mundo

El Comercio. (2013). *Dos trámites previos se requieren antes de obtener el permiso de construcción en Quito*. Recuperado el 15 de Julio de 2013 de, [http://www.elcomercio.com.ec/quito/construccion-Quito-tramite-requisitos-vivienda\\_0\\_946105547.html](http://www.elcomercio.com.ec/quito/construccion-Quito-tramite-requisitos-vivienda_0_946105547.html)

Fred, R. (2003). *Concepto de Administración Estratégica*. (9<sup>a</sup>. ed.). Mexico: Pearson Educación.

Galindo, E. (2006). *Estadística, método y aplicación*. (2<sup>a</sup>. ed.). Quito: ProCiencia Editores.

Index Mundi. (2012). *Ecuador producto interno bruto (PIB) per cápita*. Recuperado el 5 de junio de 2013 de [http://www.indexmundi.com/es/ecuador/producto\\_interno\\_bruto\\_%28pib%29\\_per\\_capita.html](http://www.indexmundi.com/es/ecuador/producto_interno_bruto_%28pib%29_per_capita.html)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Clasificación de actividad CIIU 4.0*. Recuperado el 9 de enero 2013 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010). *Si emprende*. Recuperado 10 octubre de 2013 de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>

Instituto de la Ciudad (2012). *Censo de Población y Vivienda*. Recuperado el 9 de enero de 2013, de <http://www.institutodelaciudad.com.ec/index.php/informacion-estadistica/territorial/47-tabulados-censo-de-poblacion-y-vivenda>

Lambin, J. (2003) *Marketing Estratégico*. México. Editorial ESIC

- La Hora. (2011). *Oriente Quiteño*. Recuperado el 9 de enero de 2013, [http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101156412/-1/Oriente\\_Quite%C3%B1o\\_vive\\_en\\_el\\_olvido.html#.ULOeAGfbDi8](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101156412/-1/Oriente_Quite%C3%B1o_vive_en_el_olvido.html#.ULOeAGfbDi8)
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados*. (4a. ed.). México, México: Pearson Educación.
- Malhotra N. (2008) *Investigación de Mercados*. (5a. ed.). México. México: Pearson Educación.
- Multimedios106. (s.f.).  
Población de Quito. Recuperador el 7 de septiembre de 2013 de [http://www.multimedios106.com/nota\\_ind.aspx?id\\_modulo=53&id\\_catgeneral=48&id\\_detmodulo=41912](http://www.multimedios106.com/nota_ind.aspx?id_modulo=53&id_catgeneral=48&id_detmodulo=41912)
- Otavalo Empresarial. (2009). *Requisitos para constituir una compañía*. Recuperado el 17 de diciembre de 2013 de, [http://www.otavaloempresarial.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=10](http://www.otavaloempresarial.com/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=10)
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª, ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Roberts, K. (2005). *Lovemarks*. (Expanded Edition). USA: powerHouse Books
- Secretaria de Territorio, hábitat y vivienda (2010). *Población e indicadores del distrito metropolitano de Quito*. Recuperado el 19 de Julio de 2013 de, <http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/parroquia/Demografia.htm>
- Sellers, R. y Casado, A. (2013) *Dirección de Marketing: Teoría y Práctica*. España. Editorial Club universitario EUCE.

Servicios Ciudadanos DMQ. (2012).

*Proceso LUAE*. Recuperado el 11 de diciembre de 2013 de <http://serviciosciudadanos.quito.gob.ec/index.php/noticias/228-nuevo-proceso-luae.html>

SUPERCIAS. (1999). *Ley de Compañías*. Recuperado el 19 de diciembre de 2014, de [http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd\\_supercias/descargas/s/LEY\\_DE\\_COMPANIAS.pdf](http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/s/LEY_DE_COMPANIAS.pdf)

## ANEXOS

## ANEXO 1

## MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS EFE

<b>MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS EFE</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderación</b>
Incremento de la Población	0,08	2	0,16
Apoyo del Estado	0,05	3	0,15
Climatología	0,07	2	0,14
Convenios con instituciones públicas	0,05	2	0,1
Productos limitados	0,06	3	0,18
Diversificación de Servicios	0,08	1	0,08
Cultura Deportiva	0,07	3	0,21
<i>Subtotal</i>	<i>0,46</i>		<i>1,02</i>
<b>AMENAZAS</b>			
Salarios e Impuestos	0,09	3	0,27
Gasto público en infraestructura	0,09	2	0,18
Innovación y desarrollo tecnológico	0,08	4	0,32
Disciplinas tradicionales	0,07	4	0,28
Bienes Sustitutos	0,06	2	0,12
Proveedores de servicios básicos	0,08	3	0,24
Instalación de Equipos	0,07	2	0,14
<i>Subtotal</i>	<i>0,54</i>		<i>1,55</i>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,57</b>

Tomado de Fred, 2003, pp. 98-112.

## ANEXO 2

### ENTREVISTA CON EL EXPERTO

Entrevista con el Experto.

Ing. Guido Santamaría.

Gerente Administrador

Club de Oficiales de la Policía Nacional “Rancho San Vicente”

Duración: 15 minutos aprox.

#### **Bienvenida al Ing. Guido Santamaría y presentación.**

Poseo una amplia experiencia profesional en la administración de complejos deportivos y empresas especializadas en servicio al cliente. Por esta razón puedo expresar que estas organizaciones están enfocadas en cumplir objetivos de servicio y calidad.

#### **¿Cuáles son los factores más importantes de esta industria?**

El cuidado de la atención, calidad y prestigio de la Institución. En base a ello por experiencia lo que se ha hecho es partir siempre desde un plan de negocios para establecer un proyecto bien estructurado, dependiendo también del tipo de empresa o institución con la que se trabaje.

#### **¿Su experiencia en la administración de este tipo de negocios?**

Básicamente una empresa necesita partir de un plan, en este proyecto se debe ver reflejado cual es la misión y visión, si es una empresa con fines de lucro o no, para luego enfocarnos en los objetivos y proyectos de la empresa, así a dónde vamos?, qué proyectos son a corto, mediano y largo plazo?, y cumplirlos. Teniendo el conocimiento de todas las áreas y de las actividades que cumple la empresa hay que comenzar a realizar proyectos inmediatos por ejemplo: En el complejo deportivo existe el área de canchas y jardines,

eventos, catering, piscinas, área recreativa etc. En cada una de ellas se va a tener un proyecto distinto y responsables a cargo de ello ya que no hay como tener un proyecto general para todo pues cada empresa o institución dependiendo del giro del negocio y sus objetivos va a depender el nivel de acción.

Este es un club de la Policía Nacional así que su principal misión es que el socio y su familia lleguen a tener un tiempo relajación de sus actividades cotidianas con la infraestructura adecuada que a su vez tenga un buen mantenimiento y facilidades, sabiendo que el socio es nuestro principal cliente (socio estratégico).

Partiendo de esto hay que viabilizar el mantenimiento de todas las áreas, ofrecer nuevas alternativas que generen ingresos para garantizar el autofinanciamiento y obviamente es importante la cuota mensual que establecen los socios pero la autogestión va desde un 50% a 70% que nosotros hagamos.

Los buenos proyectos son ejecutados con responsabilidad en tiempos apropiados así se un pequeño o mega proyecto, todos deben tener un plan que se ejecute con recursos, autorizaciones, responsables, tiempos y lugar determinado. Mi función y de la parte administrativa es la de organizar aquellas tareas. En este momento se trata de dar un concepto diferente obviamente rescatando las cosas buenas que han hecho antes en base a eso emprender cosas nuevas, estar al día en modernizarnos en todo sentido ya que estamos en mundo globalizado y no podemos quedarnos al margen. En el día de hoy tenemos que estar en las redes sociales o en la web si hablamos de un plan marketing integro, estudiando las mejores estrategias o lo que se ha hecho en empresas relacionadas (benchmarking), para implementarlas. Por ejemplo, el área de eventos la vamos a reestructurar, ya que en base a mis conocimientos es la que más produce y más ingresos generan al club, promoviendo eventos que además mejoren el prestigio (branding) para que los socios y clientes

externos vean una nueva imagen potencializada con la visión del Club que proyecta para dos años, en los cuales queremos alcanzar la capacidad de competir con las mejores empresas de catering y eventos de prestigio de la ciudad.

**¿Qué estrategias son las mejores para este sector?**

Estamos hablando de estrategias de enfoque, eso es lo que realmente queremos y necesitamos para potencializar el club.

**¿Cuáles son sus perspectivas de los proyectos a corto y largo plazo administrativamente? En esta industria hay viabilidad?**

Bueno la idea es plantear propuestas y presentar planes, que como parte administrativa es nuestra misión. En mi caso como gerente tengo que presentar un plan sustentable y argumentado, que permita obtener el respaldo del directorio (en este caso), siguiendo los alineamientos de la asamblea para que sean aprobados lo más antes posible.

**¿Tomando su experiencia como referencia, que nos podría decir respecto al mercado para este tipo de organizaciones?**

Existe gran demanda de este tipo de centros. Se ha visto que hay clubes de carácter privado civil que han tenido gran demanda, lo que es un buen punto de partida. Negocios privados como el Club "Arrayanes" adoptan políticas de mejora continua porque la principal función de ellos es la atención al cliente, pues la idea es que el socio sea tratado como la mejor atención al cliente.

**¿Cuáles son los aspectos importantes de este giro de negocio?. La infraestructura, oferta o diversidad?.**

Obviamente la infraestructura tiene que ver mucho, es vital para cumplir con



todas las expectativas y que el socio se sienta a gusto con la cuota que paga, para eso debemos implementar más servicios para que el cliente pueda tener mayor recreación así como darle un eficiente mantenimiento a las áreas y reforzar la capacidad del talento humano.

**¿Qué valor agregado o diferenciación podemos hablar respecto a estos servicios?**

La calidad de los productos o servicios, por ejemplo en alimentación, la seguridad y la atención al cliente.

**¿Cuáles son su visión y expectativas para esta empresa y su mercado?**

Primeramente a corto plazo hacer una reestructuración en toda la parte administrativa y operativa del club, poner la gestión en orden mientras que a mediano y largo plazo es rescatar la imagen del club y potencializar sus recursos con el fin de posicionarnos a nivel nacional.

**ANEXO 3**  
**DISEÑO DE ENCUESTA**

**ENCUESTA**



Este estudio es realizado por un estudiante de la Universidad de las Américas con el fin de conocer su opinión con respecto a las preferencias y gustos por los servicios de recreación, entretenimiento y esparcimiento; la información será confidencial y exclusivamente de uso académico.

Datos Personales.

NOMBRE:

FECHA:

SECTOR DONDE VIVE:

TELÉFONO:

OCUPACIÓN:

**1. ¿CUÁL ES SU EDAD:?**

- 20 - 30 años
- 31 - 40 años
- 41 – 50 años

**2. GENERO**

- Masculino
- Femenino

**3. ¿NIVEL DE INGRESOS?**

- \$500 – \$800
- \$800 – \$1500
- \$1500 – En adelante

**4. ¿LE GUSTA REALIZAR ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA RECREACIÓN Y DEPORTIVAS?**

- Si
- No

**5. ¿HA VISITADO ANTERIORMENTE CENTROS DE RECREACIÓN EN LA CIUDAD DE QUITO?**

- Si
- No

**6. ¿EN QUÉ ZONA DE LA CIUDAD HA VISITADO UN CENTRO RECREACIONAL?**

- Sur
- Centro
- Norte

**7. ¿EL CENTRO RECREACIONAL ANTES VISITADO SATISFAGO SUS NECESIDADES DE RECREACIÓN Y ENTRETENIMIENTO?**

- Si
- No

**8. ¿QUÉ ACTIVIDADES PREFERIRÍA REALIZAR EN UN CENTRO RECREACIONAL?**

- Sauna
- Piscina
- Turco
- Hidromasaje
- Gimnasio
- Canchas deportivas
- Áreas Verdes
- Parque infantil

**9. ¿ESTAS ACTIVIDADES LAS REALIZA?**

- Solo
- Familias
- Amigos
- Grupo de trabajos

**10. ¿CON QUE FRECUENCIA REALIZA ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO? (DEPORTES, HOBBIES, ENTRENAMIENTOS, ENTRETENIMIENTO)**

- Todos los días
- Cada fin de semana
- Cada mes
- Solo en feriados o vacaciones

**11. ¿LE GUSTARÍA ACCEDER A PAQUETES PROMOCIONALES Y BENEFICIOS PERIÓDICAMENTE POR MEDIO DE UNA MEMBRECÍA?**

- Si
- No

**12. ¿POR QUÉ MEDIOS PUBLICITARIOS LE GUSTARÍA CONOCER LAS ACTIVIDADES, PROGRAMAS U OFERTAS DEL CENTRO RECREACIONAL?**

- Tv
- Radio
- Periódico
- Revistas
- Internet

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

ANEXO 4.  
IMAGEN CORPORATIVA INTERNA



## ANEXO 5 DISEÑO DE MERCHANDISING



## ANEXO 6

### PROCESO DE INSCRIPCIÓN DE UNA COMPAÑÍA LIMITADA

“1.- Aprobación del nombre de la compañía

Trámite

Se deben presentar alternativas de nombres para la nueva Compañía, para su aprobación en la Superintendencia de Compañías.

Documentación

Copia de cédula.

2.- Apertura cuenta de Integración de Capital

Trámite

Se debe apertura una cuenta de Integración de Capital de la nueva Compañía en cualquier banco de la ciudad de domicilio de la misma.

Documentación

Copia de cédulas y papeletas de votación de las personas que constituirán la Compañía (socios o accionistas)

Aprobación del nombre dado por la Superintendencia de Compañías

Solicitud para la apertura de la cuenta de Integración de Capital (formato varía de acuerdo al banco en el que se apertura) que contenga un cuadro de la distribución del Capital.

El valor del depósito

Descarga de Documentos

Modelo solicitud apertura cuenta de Integración de Capital Compañía Limitada.

### 3.- Celebrar la Escritura Pública

Trámite

Se debe presentar en una Notaría la minuta para constituir la Compañía

Documentación

Copia de cédulas y papeletas de votación de las personas que constituirán la Compañía (socios o accionistas)

Aprobación del nombre dado por la Superintendencia de Compañías

Certificado de apertura de la cuenta de Integración de Capital dada por el banco

Minuta para constituir la Compañía

Pago derechos Notaría

Descarga de Documentos



Modelo Minuta Constitución Compañía Limitada.

4.-Solicitar la aprobación de las Escrituras de Constitución

Trámite

Las Escrituras de constitución deberán ser aprobadas por la Superintendencia de Compañías

Documentación

Tres copias certificadas de las Escrituras de constitución

Copia de la cédula del Abogado que suscribe la solicitud

Solicitud de aprobación de las Escrituras de constitución de la Compañía

Descarga de Documentos

Modelo solicitud aprobación Escrituras.

5.- Obtener la resolución de aprobación de las Escrituras

Trámite

La Superintendencia de Compañías nos entregará las Escrituras aprobadas con un extracto y 3 resoluciones de aprobación de la Escritura.

## Documentación

Recibo entregado por la Superintendencia de Compañías al momento de presentar la solicitud.

## 6.- Cumplir con las disposiciones de la Resolución

### Trámite

Publicar el extracto en un periódico de la ciudad de domicilio de la Compañía.

Llevar las resoluciones de aprobación a la Notaría donde se celebró la Escritura de constitución para su marginación.

Obtener la patente municipal y certificado de inscripción ante la Dirección Financiera.

## Documentación

Para obtener la patente y el certificado de existencia legal se deberá adjuntar:

Copia de las Escrituras de constitución y de la resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías.

Formulario para obtener la patente (se adquiere en el Municipio).

Copia de la cédula de ciudadanía de la persona que será representante legal de la Empresa.

## 7.- Inscribir las Escrituras en el Registro Mercantil

### Trámite

Una vez cumplidas las disposiciones de la resolución de aprobación de la Superintendencia de Compañías se deberá inscribir las Escrituras en el Registro Mercantil.

### Documentación

Tres copias de las Escrituras de constitución con la marginación de las resoluciones.

Patente municipal.

Certificado de inscripción otorgado por el Municipio.

Publicación del extracto.

Copias de cédula y papeleta de votación de los comparecientes.

## 8.- Elaborar nombramientos de la directiva de la Compañía

### Trámite

Una vez inscritas las Escrituras se deberán elaborar los nombramientos de la directiva (Gerente y Presidente)

### Documentación

Ninguna

### Descarga de Documentos

Modelo Nombramiento Gerente.

Modelo Nombramiento Presidente.

#### 9.- Inscribir nombramientos en el Registro Mercantil

Trámite

Los nombramientos deberán ser inscritos en el Registro Mercantil

Documentación

Tres copias de cada Nombramiento

Copia de las Escrituras de Constitución

Copias de cédula y papeleta de votación del Presidente y Gerente

#### 10.- Reingresar los Documentos a la Superintendencia de Compañías

Trámite

Se debe reingresar las Escrituras a la Superintendencia de Compañías para el otorgamiento de cuatro hojas de datos de la Compañía.

Documentación

Formulario RUC 01A

Fomulario RUC 01B

Nombramientos Gerente y Presidente inscritos en el Registro Mercantil

Copias de cédulas y papeletas de votación de Gerente y Presidente

Tercera copia certificada de la Escritura de Constitución debidamente inscrita en el Registro Mercantil

Una copia de la panilla de luz o agua del lugar donde tendrá su domicilio la Compañía

Publicación del extracto

Descarga de Documentos

Formulario 01-A.

Formulario 01-B.

Obtener el RUC

Trámite

Reingresadas las Escrituras se entregarán las hojas de datos de la Compañía que permitirán obtener el RUC.

Documentación

Formulario 01A con sello de recepción de la Superintendencia de Compañías.

Formulario 01B con sello de recepción de la Superintendencia de Compañías

Original y copia de los nombramientos Gerente y Presidente inscritos en el Registro Mercantil.

Original y copia de la Escritura de constitución debidamente inscrita en el Registro Mercantil.

Original y copia de la cédula de identidad y papeleta de votación del Representante Legal.

Una copia de la planilla de luz, agua, teléfono, pago del impuesto predial del lugar donde estará domiciliada la Compañía a nombre de la misma o, contrato

de arrendamiento. Cualquiera de estos documentos a nombre de la Compañía o del Representante Legal.

Si no es posible la entrega de estos documentos, una carta por el propietario del lugar donde ejercerá su actividad la Compañía, indicando que les cede el uso gratuito.

Original y copia de las 4 hojas de datos que entrega la Superintendencia de Compañías.

Si el trámite lo realiza un tercero deberá adjuntar una carta firmada por el Representante Legal autorizando.

#### Descarga de Documentos

Modelo de Autorización para obtener el RUC por una tercera persona.

Modelo carta SRI para uso gratuito de oficina.

#### 11.- Retirar la cuenta de Integración de Capital

##### Trámite

Una vez que se obtenga el RUC de la Compañía, éste debe ser presentado a la Superintendencia de Compañías para que se emita la autorización de retirar el valor depositado para aperturar la cuenta de Integración de Capital.

##### Documentación

Carta de la Superintendencia de Compañías solicitando al banco se devuelva los fondos depositados para aperturar la cuenta de Integración de Capital.

Copia de cédula del Representante Legal y de los accionistas de la Compañía.

Solicitud de retiro de los depósitos de la cuenta de Integración de Capital, indicar en dicha solicitud si el dinero lo puede retirar un tercero.

Descarga de Documentos

Modelo de autorización de retiro de capital del banco.

## 12.- Apertura una Cuenta Bancaria a nombre de la Compañía

Trámite

La Compañía puede abrir una cuenta corriente o de ahorros.

Documentación

Solicitud de apertura de cuenta.

Copia de cédula y papeleta de votación de las personas que manejaran la cuenta.

Copia de un planilla de servicios básicos donde conste la dirección de residencia quienes van a manejar la cuenta.

Un depósito con un monto mínimo dependiendo de la institución bancaria.

Descarga de Documentos

Modelo solicitud apertura cuenta corriente o de ahorros.

## 13.- Obtener permiso para imprimir Facturas

Trámite

Para que la Compañía pueda emitir facturas, el SRI deberá comprobar la dirección de la Compañía.

Documentación

Solicitud de inspección (formulario que entregan en el SRI).

Permiso de Bomberos.

En caso de realizar operaciones de Comercio Exterior, la autorización de la CAE.

Certificados, contratos o facturas de proveedores de la Compañía.

Certificado de cuenta bancaria a nombre de la Compañía.

Registro patronal en el IESS.

Patente Municipal.

Facturas que sustenten la propiedad mobiliaria.

Contrato de compraventa que sustente la propiedad inmobiliaria.

Panilla de luz, agua, teléfono o carta del pago del impuesto predial a nombre de la Compañía y/o el contrato de arrendamiento, o la carta de autorización de uso gratuito de oficina con reconocimiento de firma. (Otavalo Empresarial, 2009)



**ANEXO 7**  
**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

MESES	1				2				3				4				5				6				7				8				9											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
<b>ACTIVIDAD</b>																																												
Constitución de la Compañía de Responsabilidad Limitada																																												
Diseño y esquema del Proyecto																																												
Obtención del financiamiento																																												
Solicitud de permisos para funcionamiento																																												
Construcción de Infraestructura																																												
Reclutamiento de personal																																												
Adquisición de Equipos y Herramientas																																												
Implementación del plan de Marketing																																												
Apertura y comienzo de operaciones																																												

**ANEXO 8**  
**ASISTENCIA EXTERNA**

**EXCELIMP**

Fecha: 13 – Enero - 2014

Cliente: Sr. Javier Silva

<b>ASISTENCIA PARA SERVICIO EXTERNO</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRECIO</b>
Agua Potable	MES	\$ 500
Diesel	MES	\$ 1.500
Mantenimiento	MES	\$ 1.000
Luz Eléctrica	MES	\$ 500

*Mantenimiento: Incluye la limpieza de las áreas acuáticas, los productos para su funcionamiento y el manejo de equipos.*

*Experto y actual administrador del área de mantenimiento del Club de los Oficiales de la Policía Nacional "Rancho San Vicente"*

Carlos Díaz.

Gerente

EXCELIMP

0979029510

Oriente 318 y Guayaquil.

## ANEXO 9

## ESQUEMA Y ESTRUCTURA DE CONSTRUCCIÓN

INDUSTRIAS METÁLICAS "GALARZA"

R.U.C. 0603482779001

R.U.P. 0603482779001

Fecha: 6 – Enero - 2014  
 Cliente: Javier Silva  
 Dirección: Quito - Ecuador.  
 Teléfono: 022442859  
 PROFORMA

Descripción	P. Unitario	Cantidad	P. Total
Estructura Cancha Futbol Mixta (Hierro y Carpa)	\$ 20.000	2	\$ 40.000
Estructura Cancha Vóley Mixta (Hierro y Carpa)	\$ 20.000	2	\$ 40.000
Estructura Graderíos (Hierro y Madera)	\$ 10.000	2	\$ 20.000
Estructura para Bar Mixta ( Concreto y Hierro )	\$ 13.000	1	\$ 13.000
Estructura para Gimnasio ( Concreto y Hierro )	\$ 11.000	1	\$ 11.000
Estructura para Oficinas ( Concreto y Hierro )	\$ 15.000	1	\$ 15.000
Estructura para Piscina ( Concreto y Hierro )	\$ 25.000	1	\$ 25.000
Estructura Cerramiento (Tubo Rectangular de 4'')	\$ 51.000	1	\$ 51.000
Estructura Servicios Higiénicos	\$ 3.000	4	\$ 12.000
Puerta de Garaje	\$ 750	1	\$ 750
Carga Arena Playera Mula	\$ 1.000	3	\$ 3.000
<b>TOTAL (Incluye IVA):</b>			<b>230.750</b>

*Lic. Carlos Galarza*  
*060348277-9*

Lic. Carlos Galarza

Gerente

033034113 - 0969309901

Esmeraldas y España 24-34

Riobamba – Ecuador

Tiempo de Entrega: 5 Meses  
 Esquema e Instalación: Incluida en el precio.  
 Forma de Pago: 70% Inicio – 30% Entrega  
 Colores: A elección.  
 Vidrios: A elección.  
 Cubiertas: Policarbonato 8mm.

## ANEXO 10

### PROFORMA EQUIPOS

**Industrias Metálicas "Galarza"**

R.U.C. 0603482779001  
R.U.P. 0603482779001

Fecha: 6 – Enero - 2014  
 Cliente: Javier Silva  
 Dirección: Quito - Ecuador.  
 Teléfono: 022442859

Detalle	P. Unidad	Cantidad	P. Total
Muro Rápel (7m x 5m)	\$ 3.000	1	\$ 3.000
Jaulas Mascotas (6m x 2m)	\$ 700	1	\$ 700
Cocina Industrial (4 salidas)	\$ 250	1	\$ 250
Mostrador(3m x 1m)	\$ 250	2	\$ 500
Perchero de Metal (3m x 3m)	\$ 250	2	\$ 500
Lockers de Metal (1m x 50cm)	\$ 20	50	\$ 1000
Equipo de Escritorio	\$ 200	2	\$ 400
Juego Sala Recepción	\$ 300	1	\$ 300
Juego de Archivadores (3m x 2m)	\$ 200	2	\$ 400
Casa de Madera(3m x 3m)	\$ 300	1	\$ 300
<b>P. TOTAL (Incluido IVA)</b>			<b>\$ 7.350</b>

*Lic. Carlos Galarza A*  
*060348277-9*

Lic. Carlos Galarza

Gerente

033034113 - 0969309901

Esmeraldas y España 24-34

Riobamba - Ecuador

Esquema e Instalación: Incluida en el precio.  
 Tiempo de Entrega: 30 días laborables  
 Forma de Pago: 50% Inicio – 50% Entrega  
 Colores: A elección.

## ANEXO 11

## EQUIPOS TERMOTERAPIAS

HIDRO OLALLAS

Diseño y Construcción

Piscinas Saunas Turcos Hidromasajes Y Baños De Cajón

Dirección: Conocoto, Abdón Calderón S8-131 y Juan Montalvo

Contactos.: 022 344-857, 099825441, 094653375, 0982462379

**COSTOS DIRECTOS** (Diseño 4m de ancho por 4m de largo 2.20 de altura)

PRESUPUESTO EQUIPOS PARA TERMOTERAPIAS			
	Cantidad	Precio unitario	Precio Total
Baño Sauna	1	\$3600	\$3600
Equipo para Baño Sauna	1	\$1200	\$1200
Equipo vapor GAS	1	\$1300	\$1300
Costo Total			<b>\$6100</b>

**COSTOS INDIRECTOS**

- Instalación del equipo del baño sauna con su respectiva placa de control
- Instalación del equipo del baño turco con su respectiva placa de control

PRESUPUESTO COSTOS EXTRAS		
	Cantidad	Precio Total
Instalación baño sauna	1	\$100
Instalación baño turco	1	\$150
<b>TOTAL</b>		<b>\$250</b>

**COSTO TOTAL**

PRESUPUESTO TOTAL	
	Precio Total
Costos directos	\$6100
Costos indirectos	\$250
<b>TOTAL</b>	<b>\$6350</b>

EL COSTO TOTAL DE LOS EQUIPOS YA INSTALADOS ES DE \$6350.00 (SEIS MIL TRESCIENTOS CINCUENTA DOLARES AMERICANOS)

**FORMA DE PAGO.**

El 70% en calidad de anticipo. El 30% al momento de finalizar la obra.

-El tiempo de entrega es de 20 días laborables a partir de la firma del contrato, en caso de que se trabaje en obra civil depende de cómo avance esta.

-El trabajo tiene una GARANTIA DE 1 AÑO por defecto de fabricación

Atentamente

Sr. Rafael Olalla  
Técnico  
0994653375

Sr. Pablo Olalla  
Ingeniero Mecánico  
0992825441

## ANEXO 12

### COTIZACIÓN



Guayaquil, Febrero 4/ 2014

**Javier Silva**

Ciudad

De mis consideraciones:

De acuerdo a su solicitud, nos es grato poner a su consideración el siguiente presupuesto para la construcción de una piscina, en CEMENTO Y LINER PERMAX 1.5MM

**Medidas: 12.00 x 8.00 Mts.**

**Profundidad: 1.20 Metros en la parte menos profunda y 1.60 metros en la parte más profunda.**

**Modelo: a elegir**

**PRECIO DE SUPER OFERTA EN CEMENTO Y LINER: U\$16.500**

**INCLUYE:**

- 1 Bomba. 2 HP Americana Pentair Con trampa de pelo
- 1 Filtro de arena Pentair
- 2 Skimmer
- 4 Retornos
- 2 Faro reflectores especial de piscina
- Equipo de limpieza y mantenimiento: Cepillo aspirador, recogedor de hojas, mango telescópico, test kit para medir el PH, manguera
- Excavación y desalojo
- Estructura de piscina en cemento y liner PERMAX 1.5mm
- Cenefa en cerámica
- Estructura de gradas dentro de la piscina en parte menos profunda
- 2 escalera metálica para la parte más profunda
- Caseta para equipos sin puerta de 1.20 x 1.20 x 1.20 Mts.
- Caminera de granito lavado de hasta 0.50 Mts.
- Materiales y mano de obra

**Forma de pago:** \$2.7500 a la firma del contrato, 4 pagos semanales de \$2.750 último pago \$2.750 a la entrega de la obra

Garantías: 7Años en estructura, 2 año en equipos

**Tiempo de entrega:** 40 días laborables

Saludos cordiales.

Henry Reinberg

2856693/ 094381268

042888636 042888630

## ANEXO 13

### COTIZACIÓN HIDROMASAJE



Guayaquil, Febrero 4/ 2014

**Javier Silva**

Ciudad

De mis consideraciones:

#### PRECIOS JACUZZI FIJOS YA CON DESCUENTOS

**JACUZZI DE 3.00 X 3.00 metros en CEMENTO Y LINER \$5.500 EN HORMIGON Y CERAMICA \$5.900**

INCLUYE: 8 hidrojets, 3 volcanes, 1blower, 2 bombas 2HP marca Pentair, filtro, reflector, Skimmer, calefon, equipo de mantenimiento (recogedor de hojas cepillo aspirador, manguera, kit para medir el ph) cuarto de maquina, caminera en granito, materiales y mano de obra.

#### **Garantía:**

**1 año** en Equipos y sistema hidráulico contra defectos de fabricación  
**7 años** en la estructura

**Tiempo de entrega: 30 días laborables.**

Saludos cordiales.

Henry Reinberg

(04)2856693/ 0994381268

042888636 042888630

Av. Las Monjas 129 y Víctor Emilio Estrada, 1er Piso Of. 2B  
Guayaquil- Ecuador

**ANEXO 14****EQUIPOS****Compra Ecuador**

Fecha:

Cliente: Javier Silva

Dirección: Quito Ecuador.

Teléfono: 022442859

**PROFORMA**

<b>Detalle</b>	<b>P. Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>P. Total</b>
Teléfono VTECH Inalámbrico	\$ 30	1	\$ 30
Televisor Samsung Led 32	\$ 500	2	\$ 1000
Proyector Infocus	\$ 200	1	\$ 200
Equipo de Sonido	\$ 400	1	\$ 400
Computadoras Dell i3	\$ 500	2	\$ 1000
Impresora	\$ 200	1	\$ 200
<b>P. TOTAL (Incluido Iva)</b>			<b>\$ 2.830</b>

Tiempo de Entrega: Al momento de la compra

Forma de Pago: Un solo pago 100%

**1800-322-322****www.CompraEcuador.com****El Sol N39-260 y Av. Gaspar de Villarroel****Quito - Ecuador**



## ANEXO 15

## COTIZACIÓN MARKETING DIGITAL



Fecha: 19 – Noviembre - 2013

Cliente: Javier Silva

Proforma

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO
Diseño Página Web *	1	\$ 1500
Creación de Campaña Google Adwords **	1	\$ 150
Creación de Campaña Facebook Ads ***	1	\$ 150

*\*Incluye diseño, hosting, dominio y alta en buscadores.*

*\*\* Incluye la instalación y optimización de la campaña; el cliente decide el presupuesto a invertir.*

*\*\*\* Incluye la instalación y optimización de la campaña; el cliente decide el presupuesto a invertir.*

José Bonilla

0983728535

Atención al Cliente

**Marca Marketing**

contacto@marcamarketing.com

www.marcamarketing.com

## ANEXO 16

### GASTOS GENERALES MENSUAL PRIMER AÑO

<b>GASTOS GENERALES (Primer Año)</b>												
<b>DETALLE</b>	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>	<b>MES 4</b>	<b>MES 5</b>	<b>MES 6</b>	<b>MES 7</b>	<b>MES 8</b>	<b>MES 9</b>	<b>MES 10</b>	<b>MES 11</b>	<b>MES 12</b>
Agua Potable	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Electricidad	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Gas & Diesel	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Internet	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Teléfono	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Suministros de Oficina	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Suministro de Mantenimiento	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Insumos	1.016	1.016	1.270	1.523	1.777	2.031	2.285	3.047	3.047	3.047	2.793	2.539
Publicidad	2.539	2.539	3.174	3.809	4.443	5.078	5.713	7.617	7.617	7.617	6.982	6.348
Gastos preoperacionales	11.500											
Otros Gastos	846	846	1.058	1.270	1.481	1.693	1.904	2.539	2.539	2.539	2.327	2.116
<b>TOTAL</b>	<b>19.511</b>	<b>8.011</b>	<b>9.111</b>	<b>10.211</b>	<b>11.312</b>	<b>12.412</b>	<b>13.512</b>	<b>16.813</b>	<b>16.813</b>	<b>16.813</b>	<b>15.713</b>	<b>14.612</b>

## ANEXO 17

## INFORMACIÓN DE GASTOS GENERALES Y PREOPERATIVOS

<b>GASTOS GENERALES (ANUAL)</b>		
<b>DETALLE</b>		<b>AÑO 1</b>
Otros Gastos	% Ventas	5%
Insumos	% Ventas	6%
Publicidad y mercadeo	% Ventas	15%

INFLACION

5%

<b>COSTOS PREOPERATIVOS</b>	
Concepto	Valor \$
Permisos	3.000
Mercadeo Digital	1.500
Publicidad de lanzamiento	5.000
Gastos Legales	2.000
<b>TOTAL</b>	<b>11.500</b>

## ANEXO 18

### ANEXO SUELDO Y BENEFICIOS SOCIALES

SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES POR CARGO									
CARGO	TIEMPO	SUELDO BASE	DEC. TERCERO	DEC. CUARTO	IESS PATRONAL	VACACIONES	F. RESERVA	TOTAL	IESS PESONAL
Gerente	USD X MES	\$ 1.000,00	83	28	122	42	83	1.358	95
Contador	USD X MES	\$ 700,00	58	28	85	29	58	959	66
Asistentes	USD X MES	\$ 400,00	33	28	49	17	33	560	38

## ANEXO 19

## DETALLE PUNTO DE EQUILIBRIO

	<b>Año 1</b>
<b>Venta</b>	<b>67.072</b>
Costos Variables	100.246,60
Gastos Adm y ventas	\$ 124.300,53
Costo total	224.547,13
Precio de venta	<b>5,00</b>
<b>Costos Fijos por Unidad</b>	<b>1,85</b>
<b>Costos Variables por Unidad</b>	<b>1,49</b>
<b>Costo Unitario</b>	<b>3,35</b>
<b>Utilidad bruta por Producto</b>	<b>1,65</b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>110.813</b>
<b>Cantidad de Equilibrio</b>	<b>35.460</b>
Margen Bruto	33%
Representa del total proyectado	53%

UNIDADES	VENTAS	COSTOS Y GASTOS	GASTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
-	-	124.301	124.301	-
7.092	35.460	134.900	124.301	10.600
14.184	70.920	145.500	124.301	21.199
21.276	106.380	156.100	124.301	31.799
28.368	141.839	166.699	124.301	42.399
35.460	177.299	177.299	124.301	52.999
42.552	212.759	187.899	124.301	63.598
49.644	248.219	198.499	124.301	74.198
56.736	283.679	209.098	124.301	84.798
63.828	319.139	219.698	124.301	95.398
70.920	354.598	230.298	124.301	105.997

**ANEXO 20**  
**ANEXO AMORTIZACIÓN**

<b>PRÉSTAMO</b>	
<b>Valor</b>	<b>\$ 169.400,00</b>
<b>Interés anual</b>	10,00%
<b>Años</b>	5
<b># Pagos al año</b>	2
<b>Fecha de inicio del préstamo</b>	01/01/2013

<b>RESUMEN DEL PRÉSTAMO</b>	
<b>Valor a pagar</b>	<b>\$ 21.938,07</b>
<b># de pagos</b>	10
<b>Total de interés pagado</b>	<b>\$ 49.980,75</b>

<b>Número</b>	<b>Saldo inicial</b>	<b>Capital pagado</b>	<b>Interés</b>	<b>Pago programado</b>	<b>Saldo final</b>
<b>1</b>	\$169.400,00	\$13.468,07	\$8.470,00	\$21.938,07	\$ 155.931,93
<b>2</b>	\$155.931,93	\$14.141,48	\$7.796,60	\$21.938,07	\$ 141.790,45
<b>3</b>	\$141.790,45	\$14.848,55	\$7.089,52	\$21.938,07	\$ 126.941,89
<b>4</b>	\$126.941,89	\$15.590,98	\$6.347,09	\$21.938,07	\$ 111.350,91
<b>5</b>	\$111.350,91	\$16.370,53	\$5.567,55	\$21.938,07	\$ 94.980,38
<b>6</b>	\$94.980,38	\$17.189,06	\$4.749,02	\$21.938,07	\$ 77.791,33
<b>7</b>	\$77.791,33	\$18.048,51	\$3.889,57	\$21.938,07	\$ 59.742,82
<b>8</b>	\$59.742,82	\$18.950,93	\$ 2.987,14	\$21.938,07	\$ 40.791,89
<b>9</b>	\$40.791,89	\$19.898,48	\$2.039,59	\$21.938,07	\$ 20.893,40
<b>10</b>	\$ 20.893,40	\$20.893,40	\$1.044,67	\$21.938,07	\$ 0,00
	<b>Total</b>	<b>\$ 169.400,00</b>	<b>\$ 49.980,75</b>	<b>\$ 219.380,75</b>	

**ANEXO 21**  
**FLUJO DE CAJA**

<b>ESTADO PROFORMA DE FLUJO DE CAJA PROYECTADO</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>					
Utilidad neta	126.056	162.213	179.832	227.644	244.149
(+) depreciacion	14.625	14.625	14.625	14.292	14.292
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar	(17.632)	(2.279)	(2.463)	(2.660)	(1.252)
(-) Incrementos de inventarios	(3.146)	(325)	(350)	(376)	(210)
(+) incrementos cuentas por pagar (local)	2.455	276	298	321	168
Flujo neto de caja operativo	122.358	174.511	191.943	239.221	257.147
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>					
INVERSIONES ACTIVOS FIJOS	(437.900)				
Flujo de caja neto por inversiones	(437.900)	-	-	-	-
<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>					
Aporte Accionista	280.000				
Préstamos	169.400				
Pago prestamos	(27.610)	(30.440)	(33.560)	(36.999)	(40.792)
Dividendos	(88.239)	(113.549)	(125.883)	(159.351)	(170.904)
Flujo neto de caja por act. Financieras	333.551	(143.989)	(159.442)	(196.350)	(211.696)
<b>BALANCE DE EFECTIVO</b>					
Caja al inicio		18.009	48.531	81.032	123.903
FLUJO DE CAJA NETO	18.009	30.522	32.501	42.871	45.451
Caja Final	18.009	48.531	81.032	123.903	169.354
Balance de caja (% de ventas)	4,3%	10,2%	15,1%	20,6%	26,8%

**ANEXO 22**  
**REQUERIMIENTO CAPITAL DE TRABAJO**

	2%	3%	4%	5%	6%	8%	10%	12%	12%	12%	13%	13%
<b>REQUERIMIENTO DE CAPITAL DE TRABAJO</b>												
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
<b>INGRESOS</b>												
VENTAS BRUTAS	8.463	12.695	16.927	21.158	25.390	33.853	42.317	50.780	50.780	50.780	55.012	55.012
INGRESO A CAJA POR COBRO	8.463	12.695	16.927	21.158	25.390	33.853	42.317	50.780	50.780	50.780	55.012	55.012
<b>EGRESOS</b>												
Gastos	9.339	3.349	3.349	3.522	3.522	3.638	3.695	3.753	3.753	3.753	3.753	3.753
TOTAL EGRESOS	9.339	3.349	3.349	3.522	3.522	3.638	3.695	3.753	3.753	3.753	3.753	3.753
FLUJO MENSUAL	(875)	9.347	13.578	17.636	21.868	30.216	38.621	47.027	47.027	47.027	51.259	51.259
FLUJO ACUMULADO	(875)	8.471	22.050	39.686	61.554	91.770	130.391	177.418	224.445	271.472	322.731	373.989



**ANEXO 23**  
**COSTO DE OPORTUNIDAD**

COSTO DE OPORTUNIDAD			
Empresas comercializadoras	Coeficiente Beta	D/P	IMPUESTO
Entretenimiento	0,99	0,38	35%
$\beta_D = \frac{\beta_A}{1 + (1-t) * \frac{D}{P}} \quad \beta_A = \beta_D * \left[ 1 + (1-t) * \frac{D}{P} \right]$			
	Coeficiente Beta	Coeficiente Beta	
Entretenimiento	0,99	1,23	
<b>Bono del estado</b>	<b>1,69%</b>		
<b>Riesgo País</b>	<b>5,65%</b>		
<b>Prima de Mercado</b>	<b>4,96%</b>		
<b>Costo de oportunidad Desapalancado</b>	<b>12,25%</b>		
<b>Costo de oportunidad Apalancado</b>	<b>13,46%</b>		

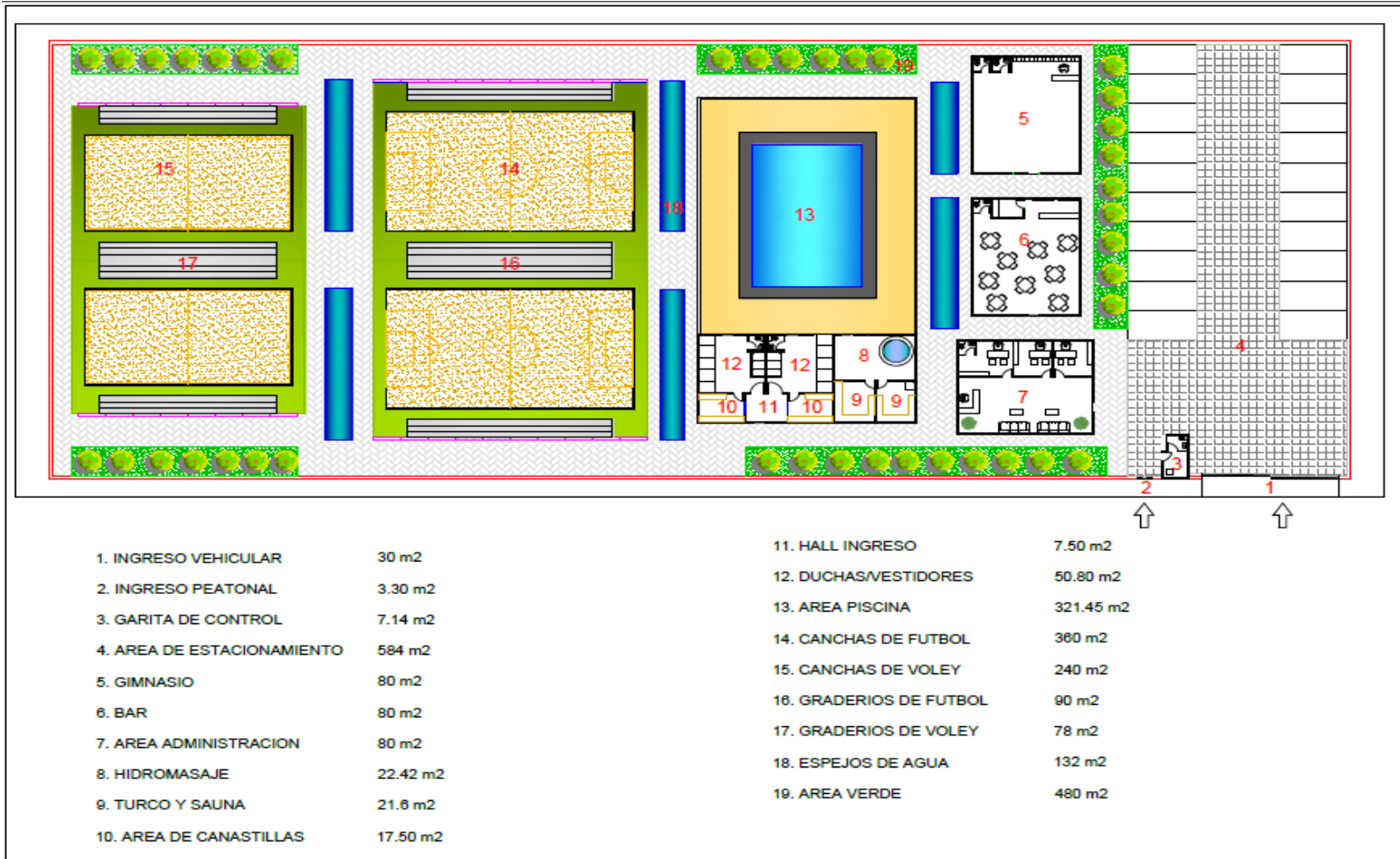
El bono del tesoro de EE.UU. se lo obtuvo de la página Web:
<a href="http://www.bloomberg.com/markets/rates">www.bloomberg.com/markets/rates</a>
El riesgo país se lo obtuvo de:
<a href="http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais">http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais</a>
La prima de mercado se sacó de:
<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/</a>
Updated data / Historical returns on stocks, t bonds
El beta se obtuvo de las siguientes páginas:
<a href="http://people.stern.nyu.edu/ADAMODAR/New_Home_Page/datafile/Betas.html">http://people.stern.nyu.edu/ADAMODAR/New_Home_Page/datafile/Betas.html</a>
La relación Deuda / Patrimonio se obtuvo de:
<a href="http://finance.yahoo.com">http://finance.yahoo.com</a>
La tasa de impuestos de los Estados Unidos se obtuvo de:
<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/</a>

**ANEXO 24**

**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS MENSUAL PARA AÑO 1**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	4%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	12%	12%	12%	11%	10%
<b>INGRESOS</b>	<b>16.927</b>	<b>16.927</b>	<b>21.158</b>	<b>25.390</b>	<b>29.622</b>	<b>33.853</b>	<b>38.085</b>	<b>50.780</b>	<b>50.780</b>	<b>50.780</b>	<b>46.548</b>	<b>42.317</b>
VENTAS	16.927	16.927	21.158	25.390	29.622	33.853	38.085	50.780	50.780	50.780	46.548	42.317
<b>COSTOS</b>	<b>(7.254)</b>	<b>(7.254)</b>	<b>(7.508)</b>	<b>(7.761)</b>	<b>(8.015)</b>	<b>(8.269)</b>	<b>(8.523)</b>	<b>(9.285)</b>	<b>(9.285)</b>	<b>(9.285)</b>	<b>(9.031)</b>	<b>(8.777)</b>
MANO DE OBRA	(1.581)	(1.581)	(1.581)	(1.581)	(1.581)	(1.581)	(1.581)	(1.581)	(1.581)	(1.581)	(1.581)	(1.581)
AGUA POTABLE	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)
ELECTRICIDAD	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)
GAS & DIESEL	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)
SUMINISTRO DE MANTENIMIENTO	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)
INSUMOS	(1.016)	(1.016)	(1.270)	(1.523)	(1.777)	(2.031)	(2.285)	(3.047)	(3.047)	(3.047)	(2.793)	(2.539)
DEPRECIACIONES	(1.157)	(1.157)	(1.157)	(1.157)	(1.157)	(1.157)	(1.157)	(1.157)	(1.157)	(1.157)	(1.157)	(1.157)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>9.673</b>	<b>9.673</b>	<b>13.651</b>	<b>17.629</b>	<b>21.606</b>	<b>25.584</b>	<b>29.562</b>	<b>41.495</b>	<b>41.495</b>	<b>41.495</b>	<b>37.518</b>	<b>33.540</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>(14.694)</b>	<b>(3.194)</b>	<b>(3.405)</b>	<b>(3.617)</b>	<b>(3.828)</b>	<b>(4.040)</b>	<b>(4.252)</b>	<b>(4.886)</b>	<b>(4.886)</b>	<b>(4.886)</b>	<b>(4.675)</b>	<b>(4.463)</b>
DEPRECIACIONES	(62)	(62)	(62)	(62)	(62)	(62)	(62)	(62)	(62)	(62)	(62)	(62)
SUELDOS Y SALARIOS	(2.176)	(2.176)	(2.176)	(2.176)	(2.176)	(2.176)	(2.176)	(2.176)	(2.176)	(2.176)	(2.176)	(2.176)
INTERNET	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)
TELÉFONO	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)
SUMINISTROS DE OFICINA	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)
GASTOS PREOPERACIONALES	(11.500)											
OTROS GASTOS	(846)	(846)	(1.058)	(1.270)	(1.481)	(1.693)	(1.904)	(2.539)	(2.539)	(2.539)	(2.327)	(2.116)
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>(2.539)</b>	<b>(2.539)</b>	<b>(3.174)</b>	<b>(3.809)</b>	<b>(4.443)</b>	<b>(5.078)</b>	<b>(5.713)</b>	<b>(7.617)</b>	<b>(7.617)</b>	<b>(7.617)</b>	<b>(6.982)</b>	<b>(6.348)</b>
PUBLICIDAD Y MERCADEO	(2.539)	(2.539)	(3.174)	(3.809)	(4.443)	(5.078)	(5.713)	(7.617)	(7.617)	(7.617)	(6.982)	(6.348)
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>(17.233)</b>	<b>(5.733)</b>	<b>(6.579)</b>	<b>(7.425)</b>	<b>(8.272)</b>	<b>(9.118)</b>	<b>(9.964)</b>	<b>(12.503)</b>	<b>(12.503)</b>	<b>(12.503)</b>	<b>(11.657)</b>	<b>(10.811)</b>
UTILIDAD OPERATIVA	(7.560)	3.940	7.072	10.203	13.335	16.466	19.598	28.992	28.992	28.992	25.861	22.729
INTERESES ,PRÉSTAMOS	(1.356)	(1.356)	(1.356)	(1.356)	(1.356)	(1.356)	(1.356)	(1.356)	(1.356)	(1.356)	(1.356)	(1.356)
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>(1.356)</b>	<b>(1.356)</b>	<b>(1.356)</b>	<b>(1.356)</b>	<b>(1.356)</b>	<b>(1.356)</b>	<b>(1.356)</b>	<b>(1.356)</b>	<b>(1.356)</b>	<b>(1.356)</b>	<b>(1.356)</b>	<b>(1.356)</b>
<b>Utilidad antes de impuesto (EBT)</b>	<b>(8.915)</b>	<b>2.585</b>	<b>5.716</b>	<b>8.848</b>	<b>11.979</b>	<b>15.111</b>	<b>18.242</b>	<b>27.636</b>	<b>27.636</b>	<b>27.636</b>	<b>24.505</b>	<b>21.374</b>

## ANEXO 25 DISEÑO PLATA POLIDEPORTIVO



## ANEXO 26

### EVIDENCIA DE LA COMPETENCIA

Complejo Turístico Agua Azul





Tomado de Agua Azul Facebook Fan Page

# Complejo Recreacional Kaersam



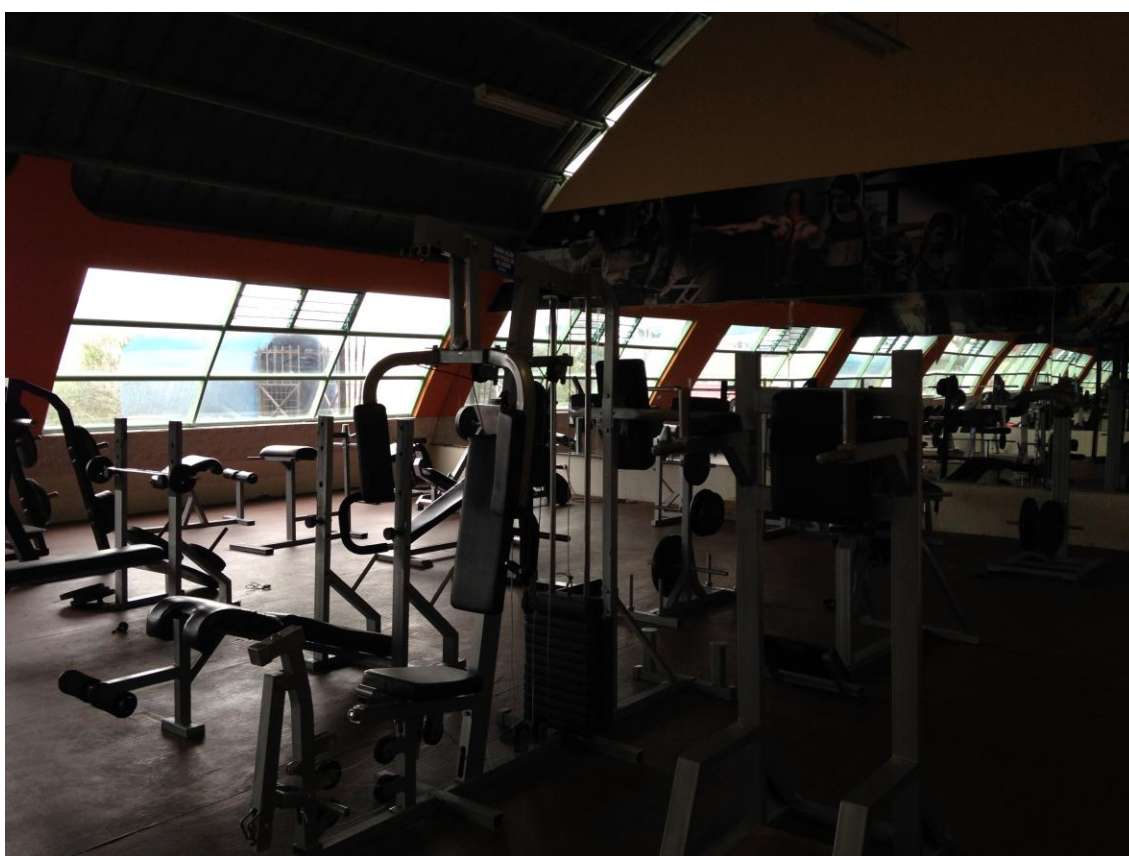
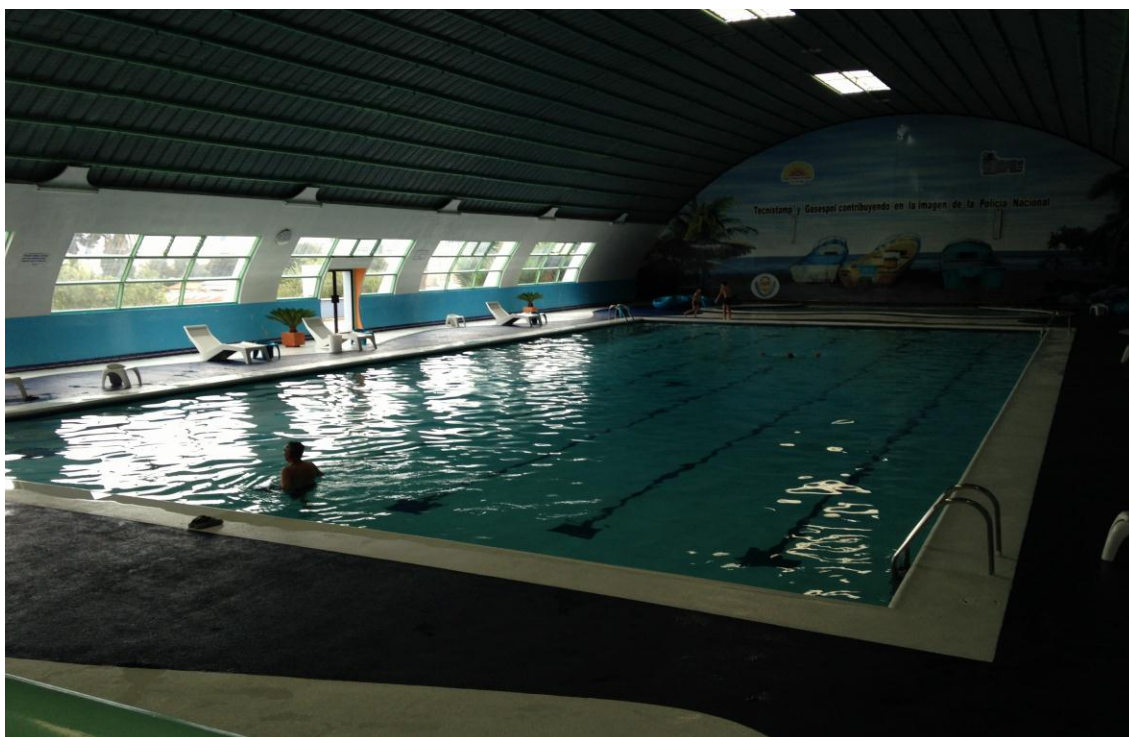


Tomado de Kaersam [www.kaersam.com](http://www.kaersam.com)

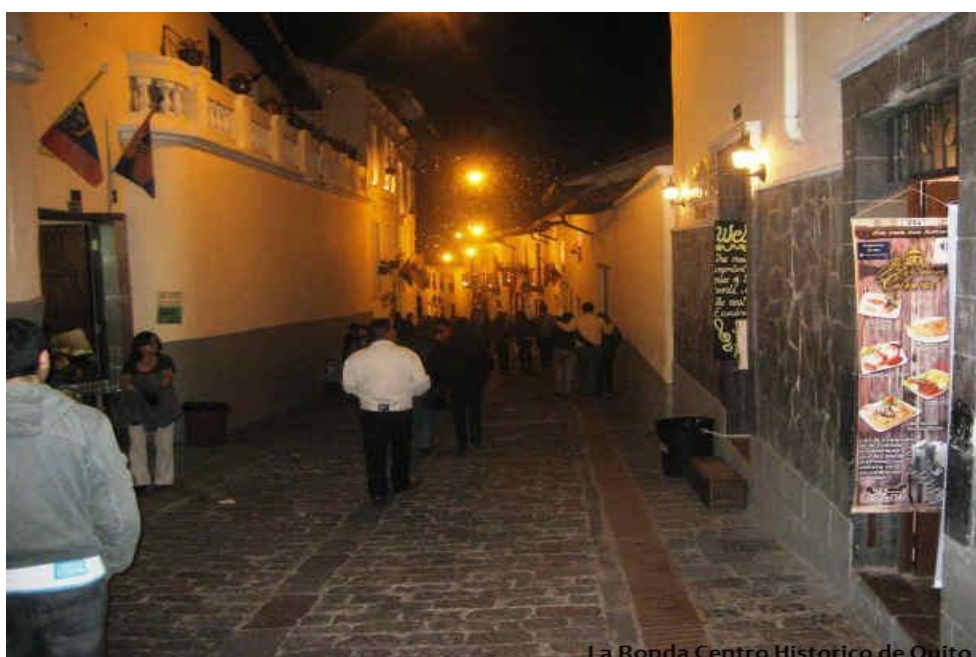
Club de Oficiales de la Policía Nacional Rancho "San Vicente"







## ANEXO 27 SUSTITUTOS



ANEXO 28

TARJETA MEMBRESIA

