



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE
ENTRETENIMIENTO CON PISTA DE HIELO EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero Comercial mención Finanzas

Profesor Guía
MSA, MBA Juan Carlos Ruiz Barrezueta

Autor
Wilman Alberto Costa Sánchez

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Juan Carlos Ruiz Barrezueta

MSA, MBA

C.C. 1714190756

DECLARATORIA DE AUTORIA 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 de derechos de autor vigentes.”

Wilman Alberto Costa Sánchez

C.C. 1715113914

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por iluminarme siempre; a mi familia, por su apoyo permanente e incondicional; a todas las personas que participaron en el desarrollo del presente proyecto y a Juan Carlos Ruiz, por sus consejos y ayuda en este tiempo

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres: Wilman y Rocío, por su paciencia y apoyo incondicional y a mi hermana María Angélica, por su aliento permanente durante todo este tiempo.

RESUMEN

El presente plan de negocio busca determinar la viabilidad operativa y financiera de la implementación de un centro de entretenimiento cuya principal atracción es una pista de patinaje sobre hielo en la ciudad de Quito, sector de Cumbayá.

El patinaje sobre hielo se presenta como un deporte y medio de entretenimiento novedoso que no ha tenido un desarrollo permanente y especializado dentro del país. Las tendencias de crecimiento de la industria junto con el crecimiento histórico y desarrollo del sector de Cumbayá generan una oportunidad atractiva para el desarrollo del negocio propuesto.

La investigación realizada comprende un análisis exhaustivo del entorno existente conformado por las tendencias de la industria así como la competencia directa e indirecta presente para el desarrollo del proyecto. De igual manera, la investigación de mercado realizada contribuirá a probar la aceptación y percepciones de las personas dentro del mercado objetivo.

Se determinarán las estrategias operativas necesarias para la consecución de objetivos del negocio además de los resultados financieros esperados que representen un atractivo para el inversionista.

ABSTRACT

The present business plan seeks to determine the operational and financial feasibility of implementing an entertainment center whose main attraction is based on an ice rink in the city of Quito, Cumbayá sector.

Ice skating is presented as a newfangled activity of sport and entertainment that has not been specialized and developed within the country. Growth trends in the entertainment industry along with the historical growth and development of Cumbayá sector generate an attractive opportunity for the proposed business opportunity.

The investigation includes a thorough analysis of the existing environment made up of industry trends as well as direct and indirect existing competition for the project. Similarly, the market research will help to test the acceptance and perceptions of people within the target market.

Operational strategies needed to achieve business objectives in addition to the expected financial results that represent an attraction for the investor will be determined within the investigation

ÍNDICE

1. Capítulo I. Introducción	1
1.1 Resumen Ejecutivo	1
1.1.1 Descripción del negocio, la compañía y el producto	1
1.1.2 Oportunidad	2
1.1.3 Mercado Objetivo	3
1.1.4 Ventaja competitiva	3
1.1.5 Enfoque de mercadeo	4
1.1.6 Factores económicos y financieros	4
1.1.6.1 Estado de Resultados anual (Escenario esperado)	5
1.1.7 Equipo de Trabajo	6
1.1.8 Propuesta de negocio	6
1.2 Aspectos Generales	6
1.2.1 Antecedentes	6
1.2.2 Objetivos	8
1.2.3 Hipótesis	8
2. Capítulo II. La Industria, la Compañía y los Productos o Servicios	9
2.1 La Industria	9
2.1.1 Clasificación	9
2.1.2 Tendencias	9
2.1.2.1 Gasto	10
2.1.2.2 Ubicación	12
2.2 Estructura de Mercado	14
2.2.1 Crecimiento y participación	15
2.3 Factores externos	15
2.3.1 Factores Económicos	15
2.3.1.1 Inflación	17

2.3.1.2	Riesgo País.....	18
2.3.1.3	Precio del petróleo	20
2.3.2	Factores legales	21
2.3.2.1	Marco Regulatorio.....	21
2.3.2.1.1	Leyes tributarias.....	22
2.3.2.1.2	Leyes Laborales.....	22
2.3.2.2	Importaciones y Restricciones	23
2.3.3	Factores Sociales	24
2.3.3.1	Estratificación social.....	24
2.4	Fuerzas de PORTER.....	25
2.4.1	Ingreso potencial de nuevos competidores	26
2.4.2	Desarrollo potencial de productos sustitutos.	26
2.4.3	Poder de negociación con consumidores	27
2.4.4	Poder de negociación con proveedores	27
2.4.5	Rivalidad entre empresas competidoras.....	28
2.5	La Compañía y el Concepto de Negocio	29
2.5.1	Estructura legal.....	29
2.5.2	Misión, Visión y Objetivos.....	30
2.5.2.1	Misión.....	30
2.5.2.2	Visión	30
2.5.2.3	Objetivos del negocio.....	30
2.5.3	El Servicio.....	31
2.5.3.1	Oferta principal.....	32
2.5.3.1.1	Horarios y Turnos.....	32
2.5.3.2	Ofertas adicionales	33
2.5.4	Factores Clave	34
2.5.5	Estrategias de crecimiento	36
2.5.6	Análisis FODA	36
2.5.7	Matrices Estratégicas	45
2.5.7.1	Matriz Interna – Externa.....	45
2.5.7.2	Matriz de perfil competitivo (MPC)	49
2.5.7.3	Matriz SPACE	50

2.5.8 Estrategias / Lineamientos	53
3. Capitulo III. Investigación de Mercados y su	
análisis.....	55
3.1 Mercado Objetivo y Potencial.....	55
3.1.1 Mercado Objetivo.....	55
3.1.2 Mercado Potencial.....	59
3.2 Tamaño de Mercado y Demanda Potencial.....	60
3.2.1 Ventas, Participación de mercado	60
3.2.2 Crecimiento ventas	62
3.3 La Competencia.....	62
3.3.1 De acuerdo al concepto de negocio	62
3.3.2 De acuerdo a la ubicación	65
3.4 Evaluación del Mercado (Investigación)	65
3.4.1 Justificación	65
3.4.2 Planteamiento problema de investigación	66
3.4.3 Preguntas de Investigación	66
3.4.4 Objetivo de Investigación.....	67
3.4.5 Categorías de Investigación	68
3.4.6 Tipos de Investigación	69
3.4.7 Necesidades de Investigación	70
3.4.8 Investigación Cuantitativa.....	71
3.4.8.1 Encuesta	71
3.4.8.1.1 Análisis Encuestas	72
3.4.9 Investigación Cualitativa	94
3.4.9.1 Entrevistas a expertos.....	94
3.4.9.2 Grupos focales.....	103
3.4.10 Conclusiones Investigación de Mercado	112
4. Capitulo IV. Plan de Marketing.....	114
4.1 Estrategia general de marketing.....	114
4.2 Target.....	115

4.3 Mix de Marketing	115
4.3.1 Política de precios	116
4.3.1.1 Competencia	116
4.3.1.2 Investigación de mercado	119
4.3.1.3 Costos	120
4.3.1.4 Crecimiento	122
4.3.1.5 Estrategia de Precios	122
4.3.1.6 Rentabilidad	123
4.3.1.7 Elasticidad Precio	124
4.3.2 Táctica de ventas	124
4.3.3 Política de servicio al cliente	124
4.3.4 Promoción	126
4.3.4.1 Publicidad	126
4.3.4.2 Ingresos Publicitarios	128
4.3.4.3 Relaciones Públicas	130
4.3.4.4 Imagen corporativa	131
4.3.4.5 Promoción de Ventas	133
4.3.5 Distribución	135
5. Capítulo V. Diseño y Planes de Desarrollo	136
5.1 Estado actual	136
5.2 Proveedor	137
5.3 Instalación	138
5.4 Ventajas	138
6. Capítulo VI. Plan de Operaciones y Producción	141
6.1 Estacionalidad	141
6.2 Ubicación geográfica	142
6.2.1 Arrendamiento	146
6.3 Estrategia de operaciones	148
6.3.1 Infraestructura	148
6.3.2 Pista de hielo sintético	152
6.3.2.1 Importación	152

6.3.3	Ciclo general de operaciones	156
6.3.4	Procesos y operatividad	156
6.3.4.1	Proceso de operación y mantenimiento	157
6.3.4.2	Servicios.....	158
6.3.4.3	Proceso financiero	162
6.3.5	Aspectos regulatorios.....	164
6.3.6	Servicios adicionales.....	164
6.3.6.1	Restaurante	165
6.3.6.2	Cafetería.....	166
7.	Capítulo VII. Equipo Gerencial.....	168
7.1	Estructura Organizacional.....	168
7.1.1	Organigrama.....	168
7.2	Personal Clave.....	169
7.3	Organización y distribución	172
7.3.1	Administrativo	173
7.3.2	Instructores.....	173
7.4	Equipo de Trabajo.....	176
7.5	Compensaciones.....	178
7.5.1	Salarios.....	178
7.5.2	Beneficios Sociales y Aportaciones	182
7.6	Política de empleo y beneficios	183
7.7	Accionistas.....	184
7.8	Equipo de asesores y servicios	185
8.	Capítulo VIII. Cronograma General	187
8.1	Actividades de puesta en marcha	187
8.1.1	Constitución de la compañía	187
8.1.2	Permisos.....	188
8.1.3	Préstamo	190
8.1.4	Construcción Infraestructura.....	191
8.1.5	Importación.....	191

8.2 Diagrama de Tiempos.....	191
8.3 Riesgos e imprevistos.....	192
9. Capítulo IX. Riesgos críticos, problemas y supuestos.....	194
9.1 Supuestos.....	194
9.1.1 Industria.....	194
9.1.2 Mercado objetivo y Ubicación.....	195
9.1.3 Importación.....	195
9.1.4 Construcción.....	196
9.1.5 Terreno.....	196
9.1.6 Riesgo País.....	196
9.2 Riesgos principales.....	197
9.3 Mitigación de Riesgos.....	198
10. Capítulo X. Plan Financiero.....	199
10.1 Inversión Inicial.....	199
10.1.1 Pista de hielo sintético.....	199
10.1.2 Construcción Infraestructura.....	201
10.1.3 Suministros.....	202
10.1.4 Capital de Trabajo.....	202
10.2 Ingresos.....	202
10.2.1 Patinaje libre.....	204
10.2.2 Cursos.....	208
10.2.3 Eventos.....	208
10.2.4 Ingresos Totales Mensuales.....	210
10.2.5 Consolidado Ingresos Anual.....	215
10.3 Costos.....	215
10.3.1 Salarios.....	216
10.3.2 Costo Publicidad.....	217
10.3.3 Arriendo terreno.....	218
10.3.4 Mantenimiento.....	219

10.3.5 Depreciación.....	219
10.3.6 Constitución	220
10.3.7 Costo Eventos	220
10.3.8 Costos Totales Mensuales	223
10.3.9 Consolidado Costos (Anual)	228
10.4 Estado de Resultados Mensualizado	229
10.5 Estado de Flujo de Efectivo Mensualizado	234
10.6 Balance General Mensualizado	239
10.7 Inversiones Temporales	244
10.8 Punto de Equilibrio.....	244
10.9 Análisis de escenarios	246
10.10 Estado de Resultados Consolidado Anual	249
10.11 Presupuesto de Efectivo Anual	250
10.12 Balance General Consolidado Anual	251
10.13 Índices Financieros	252
10.14 Capital de Trabajo	253
10.15 Análisis de Sensibilidad	253
10.16 Valuación.....	254
10.16.1 Beta	255
10.16.2 CAPM	256
10.16.3 Flujo del Proyecto	256
10.16.4 Tasa de crecimiento:	257
10.16.5 Valuación Proyecto - Escenario esperado.....	259
10.16.6 Valuación Proyecto - Escenario Pesimista	260
10.16.7 Valuación Proyecto - Escenario Optimista.....	260
10.16.8 Período de Recuperación	261
10.16.9 Índice de Rentabilidad	261
11. Capítulo XI. Propuesta de Negocio.....	263
11.1 Financiamiento	263
11.1.1 Amortización Préstamo.....	265

11.2 Estructura de Capital.....	267
11.3 Capitalización	267
11.4 Retorno para el Inversionista	268
11.4.1 WACC.....	268
11.4.2 Valuación Inversionista - Escenario esperado	269
11.4.3 Valuación Inversionista - Escenario Pesimista	270
11.4.4 Valuación Inversionista - Escenario Optimista.....	271
12. Capítulo XI. Conclusiones	272
Referencias.....	276
ANEXOS	285

NDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estado de Resultados Anual	5
Tabla 2. Población Histórica Pichincha, DMQ y Cumbayá	12
Tabla 3. Población esperada Pichincha, DMQ y Cumbayá	12
Tabla 4. PIB Ecuador	16
Tabla 5. Inflación Anual Ecuador.....	17
Tabla 6. Riesgo País Ecuador.....	19
Tabla 7. Matriz Estrategias Ofensivas.....	40
Tabla 8. Matriz Estrategias Defensivas	41
Tabla 9. Matriz Estrategias Adaptativas	42
Tabla 10. Matriz Estrategias Supervivencia	43
Tabla 11. Matriz FODA.....	44
Tabla 12. Matriz EFE.....	46
Tabla 13. Matriz EFI	47
Tabla 14. Matriz Interna - Externa	48
Tabla 15. Matriz Perfil Competitivo.....	49
Tabla 16. Factores Matriz SPACE.....	51
Tabla 17. Población Pichincha, Quito y Cumbayá en el tiempo	57
Tabla 18. Crecimiento proyectado por zonas.....	57
Tabla 19. Población Esperada Cumbayá - Edades.....	58
Tabla 20. Población Flotante Cumbayá	59
Tabla 21. Participación ventas competencia directa 1/2	60
Tabla 22. Participación ventas competencia directa 2/2	61
Tabla 23. Participación y Crecimiento Competencia directa	61
Tabla 24. Crecimiento Ventas Competencia directa	62
Tabla 25. Información Competencia - Palacio del Hielo.....	63
Tabla 26. Información Competencia - Polo Sur.....	64
Tabla 27. Información Competencia / Sustitutos por ubicación.....	65
Tabla 28. Necesidades de Investigación.....	70
Tabla 29. Género Encuestas.....	72
Tabla 30. Pregunta 1 Encuesta.....	72

Tabla 31. Pregunta 2 Encuesta	73
Tabla 32. Pregunta 3 Encuesta	74
Tabla 33. Pregunta 4 Encuesta	75
Tabla 34. Pregunta 5 Encuesta	76
Tabla 35. Pregunta 6 Encuesta	77
Tabla 36. Pregunta 7 Encuesta	78
Tabla 37. Pregunta 8 Encuesta	79
Tabla 38. Pregunta 9 Encuesta	80
Tabla 39. Pregunta 10 Encuesta	81
Tabla 40. Pregunta 11 Encuesta	82
Tabla 41. Pregunta 12 Encuesta	83
Tabla 42. Pregunta 13 Encuesta	84
Tabla 43. Pregunta 14 Encuesta	85
Tabla 44. Pregunta 15 Encuesta	86
Tabla 45. Pregunta 16 Encuesta	87
Tabla 46. Pregunta 17 Encuesta	88
Tabla 47. Pregunta 18 Encuesta	89
Tabla 48. Pregunta 19 Encuesta	90
Tabla 49. Edades Encuesta	91
Tabla 50. Precios competencia por concepto de negocio	116
Tabla 51. Precios competencia / sustitutos por ubicación	117
Tabla 52. Promedio precios competencia / sustitutos	117
Tabla 53. Precios Mensuales Cursos Competencia	118
Tabla 54. Precios Shows existentes en Quito	118
Tabla 55. Participación servicios principales negocio	120
Tabla 56. Costos Unitarios negocio.....	120
Tabla 57. Rentabilidad servicios principales negocio	123
Tabla 58. Plan de medios.....	127
Tabla 59. Costo Referencial por m2 en el sector de Cumbayá	129
Tabla 60. Ingresos Publicitarios	130
Tabla 61. Tipos de Pista de Hielo.....	138
Tabla 62. Área Total Infraestructura Complejo.....	149

Tabla 63. Aranceles Importación.....	154
Tabla 64. Sobretasas Arancelarias	154
Tabla 65. Eventos Negocio	161
Tabla 66. Horarios personal administrativo	173
Tabla 67. Asistencia esperada por día	174
Tabla 68. Asistencia esperada por turno	174
Tabla 69. Instructores necesarios por turno	175
Tabla 70. Instructores necesarios Cursos	175
Tabla 71. Salarios personal administrativo.....	178
Tabla 72. Horas de Trabajo semanal Instructores.....	180
Tabla 73. Remuneración por hora Instructores	181
Tabla 74. Composición Accionaria.....	184
Tabla 75. Diagrama de Gantt	192
Tabla 76. Demora en tiempos	193
Tabla 77. Costo Total Pista de Hielo Sintético	200
Tabla 78. Costo Estudios Construcción	201
Tabla 79. Cotización de obra Total.....	201
Tabla 80. Costo Promedio Suministros	202
Tabla 81. Captación Esperada Clientes	203
Tabla 82. Asistencia Patinaje Libre - Año 1	205
Tabla 83. Asistencia Patinaje Libre - Año 2.....	206
Tabla 84. Asistencia Patinaje Libre - Año 3.....	206
Tabla 85. Asistencia Patinaje Libre - Año 4.....	207
Tabla 86. Asistencia Patinaje Libre - Año 5.....	207
Tabla 87. Captación clientes cursos.....	208
Tabla 88. Captación clientes eventos.....	209
Tabla 89. Ingresos Mensuales Año 1	210
Tabla 90. Ingresos Mensuales Año 2	211
Tabla 91. Ingresos Mensuales Año 3	212
Tabla 92. Ingresos Mensuales Año 4	213
Tabla 93. Ingresos Mensuales Año 5	214
Tabla 94. Consolidado Anual Ingresos - Escenario Esperado	215

Tabla 95. Rol de Pagos - Año 1	216
Tabla 96. Rol de Provisiones - Año 1	217
Tabla 97. Costos Publicidad - Año Base	218
Tabla 98. Depreciación	220
Tabla 99. Costo tribunas removibles	222
Tabla 100. Costos Mensuales Año 1	223
Tabla 101. Costos Mensuales Año 2.....	224
Tabla 102. Costos Mensuales Año 3.....	225
Tabla 103. Costos Mensuales Año 4.....	226
Tabla 104. Costos Mensuales Año 5.....	227
Tabla 105. Consolidación Anual Costos - Escenario Esperado.....	228
Tabla 106. Estado de Resultados Mensual Año 1.....	229
Tabla 107. Estado de Resultados Mensual Año 2.....	230
Tabla 108. Estado de Resultados Mensual Año 3.....	231
Tabla 109. Estado de Resultados Mensual Año 4.....	232
Tabla 110. Estado de Resultados Mensual Año 5.....	233
Tabla 111. Estado de Flujo de Efectivo Mensual Año 1	234
Tabla 112. Estado de Flujo de Efectivo Mensual Año 2	235
Tabla 113. Estado de Flujo de Efectivo Mensual Año 3	236
Tabla 114. Estado de Flujo de Efectivo Mensual Año 4	237
Tabla 115. Estado de Flujo de Efectivo Mensual Año 5	238
Tabla 116. Balance General Mensual Año 1	239
Tabla 117. Balance General Mensual Año 2	240
Tabla 118. Balance General Mensual Año 3	241
Tabla 119. Balance General Mensual Año 4	242
Tabla 120. Balance General Mensual Año 5	243
Tabla 121. Punto de equilibrio.....	245
Tabla 122. Variaciones Escenarios	247
Tabla 123. Estado de Resultados Consolidado Anual	249
Tabla 124. Presupuesto de Efectivo Consolidado Anual.....	250
Tabla 125. Balance General Consolidado Anual.....	251
Tabla 126. Índices Financieros.....	252

Tabla 127. Variación máxima captación de clientes.....	254
Tabla 128. Crecimiento proyectado.....	258
Tabla 129. Valuación Proyecto Escenario Esperado	259
Tabla 130. Valuación Proyecto Escenario Pesimista	260
Tabla 131. Valuación Proyecto Escenario Optimista.....	260
Tabla 132. Período de Recuperación.....	261
Tabla 133. Tabla de Amortización Préstamo.....	266
Tabla 134. Estructura de Capital - Año 0	267
Tabla 135. Composición Accionaria	267
Tabla 136. Valuación Inversionista Escenario Esperado	269
Tabla 137. Valuación Inversionista Escenario Pesimista	270
Tabla 138. Valuación Inversionista Escenario Optimista.....	271

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ingreso y Gasto Total promedio según área geográfica Ecuador.....	10
Figura 2. Volumen de Crédito Ecuador	11
Figura 3. Evolución del PIB en el tiempo.....	16
Figura 4. Evolución Inflación en el tiempo	17
Figura 5. Evolución Riesgo País en el tiempo... ..	19
Figura 6. Evolución Precio Petróleo Ecuador.....	20
Figura 7. Estratificación Social Ecuador.....	24
Figura 8. Diamante de Porter	25
Figura 9. Horarios y turnos de atención.	33
Figura 10. Matriz SPACE.	52
Figura 11. Género Encuestas.....	72
Figura 12. Pregunta 1 Encuestas	72
Figura 13. Pregunta 2 Encuesta	73
Figura 14. Pregunta 3 Encuesta.....	74
Figura 15. Pregunta 4 Encuesta.....	75
Figura 16. Pregunta 5 Encuesta.....	76
Figura 17. Pregunta 6 Encuesta.....	77
Figura 18. Pregunta 7 Encuesta.....	78
Figura 19. Pregunta 8 Encuesta.....	79
Figura 20. Pregunta 9 Encuesta.....	80
Figura 21. Pregunta 10 Encuesta.....	81
Figura 22. Pregunta 11 Encuesta.....	82
Figura 23. Pregunta 12 Encuesta.....	83
Figura 24. Pregunta 13 Encuesta.....	84
Figura 25. Pregunta 14 Encuesta.....	85
Figura 26. Pregunta 15 Encuesta.....	86
Figura 27. Pregunta 16 Encuesta.....	87
Figura 28. Pregunta 17 Encuesta.....	88
Figura 29. Pregunta 18 Encuesta.....	89
Figura 30. Pregunta 19 Encuesta.....	90

Figura 31. Edades Encuesta	91
Figura 32. Ocupación Encuesta	91
Figura 33. Nivel de Ingreso Encuesta	92
Figura 34. Macroproceso Atención al Cliente.....	126
Figura 35. Logo I	131
Figura 36. Logo II	131
Figura 37. Promoción Cursos I.....	132
Figura 38. Promoción Cursos II.....	132
Figura 39. Promoción Eventos	132
Figura 40. Promoción Lonas I	132
Figura 41. Promoción Lonas II	132
Figura 42. Pista Xtraice II. Tomado de: Xtraice (s.f.).....	137
Figura 43. Pista Xtraice I.	137
Figura 44. Hielo Sintético Xtraice Pro.....	140
Figura 45. Ubicación Geográfica Parroquia Cumbayá.	143
Figura 46. Ubicación Geográfica Parroquia Cumbayá II.	143
Figura 47. Ubicación Geográfica Parroquia Cumbayá III.	144
Figura 48. Ubicación Geográfica Negocio	144
Figura 49. Ubicación Geográfica Negocio II.....	145
Figura 50. Terreno I.....	145
Figura 51. Terreno II.....	145
Figura 52. Terreno III.....	146
Figura 53. Terreno IV	146
Figura 54. Plan Masa Complejo..	150
Figura 55. Infraestructura Complejo I.	151
Figura 56. Infraestructura Complejo II.....	151
Figura 57. Macroproceso General de Operaciones.....	156
Figura 58. Macroproceso de Operación y Mantenimiento	158
Figura 59. Horarios y Turnos negocio	158
Figura 60. Horarios Negocio.....	159
Figura 61. Macroproceso Financiero	163
Figura 62. Organigrama General.....	168

Figura 63. Punto de Equilibrio 246

1. Capítulo I. Introducción

1.1 Resumen Ejecutivo

1.1.1 Descripción del negocio, la compañía y el producto

La idea principal del presente proyecto se centra en determinar la viabilidad de implementación y operación de un centro de entretenimiento con una pista de patinaje sobre hielo en el Distrito Metropolitano de Quito, sector de Cumbayá.

El centro, Ice Land, estará basado en la pista de hielo, principal atracción del mismo. La pista tendrá un tamaño de 800 m² (40x20m), representando así un concepto innovador con respecto a la oferta existente en la ciudad y el país.

La pista de patinaje tendrá como fin la oferta de servicios al público como lo es el patinaje libre, los cursos y eventos que se puedan realizar en la misma. De igual manera, existirán servicios complementarios dentro del complejo como un restaurante, una cafetería y una zona para niños, los mismos que serán de administración independiente a la de la pista. El concepto principal de la empresa está fundamentado en la experiencia del cliente, y el proporcionar un lugar basado en el entretenimiento familiar.

La diversificación principal existente está centrada en la utilización de la pista de hielo para diferentes servicios:

- Patinaje Libre
- Cursos de Patinaje
- Eventos sobre hielo:

Los servicios alternativos estarán basados en:

- Restaurante
- Cafetería
- Tienda de artículos de patinaje

1.1.2 Oportunidad

La realización del presente proyecto explota una oportunidad en el mercado de la ciudad de Quito basado en algunos factores:

Industria: La industria del entretenimiento se caracteriza por presentar un crecimiento a través del tiempo en la ciudad y el país, esto se puede evidenciar en la cantidad de lugares existentes en la ciudad y su crecimiento a través de los años. Como veremos en la investigación de mercado, una gran mayoría de personas frecuentan lugares de recreación y esparcimiento por lo menos una vez al mes, eligiendo su lugar de asistencia en base al tipo de diversión que busquen.

El entretenimiento se ha convertido actualmente en casi una necesidad para las personas, destinando una gran parte de su ingreso al gasto en actividades relacionadas.

Concepto: El patinaje sobre hielo es una práctica muy común en varios países a nivel mundial. No solo a nivel deportivo sino de manera recreacional, dicha actividad tiene gran cantidad de adeptos en países como Estados Unidos, Canadá y Rusia. Durante los últimos años la práctica del patinaje sobre hielo ha venido creciendo en países latinoamericanos junto con la implementación de algunas pistas en países como México, Colombia, Perú, entre otros.

Ubicación: La ubicación del negocio propuesta será la parroquia de Cumbayá, dentro del cantón Quito. Como se verá más adelante, dicha parroquia ha tenido un crecimiento exponencial en las últimas décadas, no solo demográfica sino también en materia de infraestructura y vivienda. Estudios de estratificación realizados en el país demuestran que en el sector existe una población predominante de clase media alta – alta. La variedad existente de lugares destinados al entretenimiento en la zona no siempre alcanzan a satisfacer la demanda existente.

En los capítulos dos y tres del presente análisis serán detallados los datos existentes y resultados de la investigación de mercados que puedan respaldar los factores antes mencionados.

1.1.3 Mercado Objetivo

El mercado objetivo para el proyecto en cuestión está basado en la población residente en la parroquia de Cumbayá así como un porcentaje de la población flotante existente en la misma.

La segmentación principal fue realizada de manera geográfica y demográfica, determinando una población objetivo a utilizar dentro de la investigación comprendida en 22.786 personas residentes en Cumbayá entre los 15 y 65 años de edad además de 2.734 personas parte de la población flotante existente en la zona. Los parámetros de segmentación serán detallados a fondo en el capítulo tres.

El mercado objetivo mencionado fue utilizado para fines de la investigación de mercado y proyecciones de ventas. Cabe mencionar que al estar dentro de una industria como la del entretenimiento el negocio mantiene un mercado potencial permanente conformado por las personas dentro del Distrito Metropolitano de Quito, que pueden representar una asistencia adicional importante al negocio.

1.1.4 Ventaja competitiva

Como fue mencionado, el concepto de negocio es innovador dentro de la ciudad y el país, teniendo solamente dos competidores a nivel nacional en cuanto al patinaje sobre hielo como tal. A pesar de esto, se debe tomar en cuenta que el negocio se encuentra dentro de una industria muy amplia, dentro de la cual existen competidores y posibles sustitutos.

El enfoque mencionado anteriormente, el cual irá dirigido hacia el **entretenimiento familiar** será un distintivo del negocio, basado principalmente en resultados obtenidos en la investigación de mercado.

1.1.5 Enfoque de mercadeo

El mercadeo utilizado dentro del proyecto en análisis estará basado en la utilización de una publicidad visualmente atractiva para las personas y centrada en la ubicación. La publicidad en revistas, volantes y vallas ubicadas en la zona de Cumbayá contribuirán a generar en las personas un conocimiento de la existencia del negocio y fomentar así su asistencia a mismo.

1.1.6 Factores económicos y financieros

El presente proyecto mantiene resultados positivos en el ámbito financiero, teniendo ganancias netas a partir del segundo año de funcionamiento y cubriendo el punto de equilibrio para servicios de patinaje libre y cursos desde el primer mes.

La estructura de costos fijos del negocio permite contar con un desarrollo de economías de escala a través de los años. La realización de eventos servirá principalmente como medio de publicidad debido a los altos costos variables determinados para dicho servicio.

1.1.6.1 Estado de Resultados anual (Escenario esperado)

Tabla 1. Estado de Resultados Anual

	<i>Esperado</i>				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	245.803,13	329.867,19	349.988,05	445.307,73	483.164,42
(-) Costo de ventas	36.390,80	89.771,90	58.266,60	103.602,91	71.265,62
(=) Utilidad bruta	209.412,33	240.095,29	291.721,44	341.704,82	411.898,80
(+) Ingreso por arriendos	42.000,00	43.688,40	45.444,67	47.271,55	49.171,87
(+) Ingreso por publicidad	11.359,57	11.958,80	12.291,23	12.863,70	13.299,31
(-) Gasto salarios administrativos	110.064,17	121.804,67	126.701,21	131.774,86	137.051,28
(-) Gasto mantenimiento	18.200,00	18.931,64	19.692,69	20.484,34	21.307,81
(-) Gasto publicidad	34.615,80	37.505,36	37.454,85	40.458,54	40.526,75
(-) Gasto arriendo terreno	42.000,00	43.688,40	45.444,67	47.271,55	49.171,87
(=) Utilidad/Pérdida operacional (EBITDA)	57.891,93	73.812,43	120.163,92	161.850,79	226.312,27
(-) Gasto depreciación	38.936,51	38.936,51	38.936,51	38.936,51	38.936,51
(-) Gastos de constitución	668,00	-	-	-	-
(+) Rendimientos financieros	-	-	-	2.375,40	6.252,09
(=) Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)	18.287,42	34.875,92	81.227,41	125.289,69	193.627,86
(-) Intereses prestamo	31.300,21	25.696,13	19.429,28	12.421,29	4.584,51
(=) Utilidad/Pérdida antes de participación	(13.012,79)	9.179,79	61.798,13	112.868,39	189.043,35
(-) 15% Participación trabajadores	-	1.376,97	9.269,72	16.930,26	28.356,50
(=) Utilidad antes de impuesto a la renta	(13.012,79)	7.802,82	52.528,41	95.938,13	160.686,85
(-) Impuesto a la renta	-	1.716,62	11.556,25	21.106,39	35.351,11
UTILIDAD NETA	(13.012,79)	6.086,20	40.972,16	74.831,74	125.335,74
Margen Utilidad Operativo	0,24	0,22	0,34	0,36	0,47
Margen Utilidad Neto	-	0,02	0,12	0,17	0,26

Como veremos más adelante en el desarrollo financiero, el proyecto en cuestión cumple con los criterios de inversión financieros como los son el valor presente neto VPN y la tasa interna de retorno TIR. Los resultados y análisis son positivos para los 3 escenarios existentes tanto para el proyecto como para el inversionista.

1.1.7 Equipo de Trabajo

El equipo de trabajo para el proyecto está basado en dos tipos de personal:

- **Personal administrativo:** Este tipo de trabajadores contarán con un contrato indefinido a tiempo completo, recibiendo así todos los beneficios de ley en base al Código del Trabajo y la Ley Orgánica de Seguridad Social.
- **Instructores de Patinaje:** Este tipo de personal realizará su trabajo por horas dentro de la pista y se mantendrá bajo un contrato permanente a tiempo parcial. Su remuneración está establecida en base a los mínimos establecidos por el Código del Trabajo y reciben todos los beneficios sociales correspondientes.

1.1.8 Propuesta de negocio

La propuesta de negocio para el proyecto se realiza en base a la inversión total inicial necesaria para la puesta en marcha del mismo. Para el año 0 se mantendrá una estructura de capital conformada por 55% aportación de socios y 45% préstamo bancario.

El préstamo bancario se realizará mediante un crédito empresarial en el Banco del Pacífico respaldado por la CFN como garante solidario mediante el Fondo de Garantía. La aportación de socios se realizará mediante una estructura societaria de responsabilidad limitada conformada por 6 accionistas.

1.2 Aspectos Generales

1.2.1 Antecedentes

Desde tiempos remotos, las personas tuvieron que idear formas de cruzar extensas superficies y espacios de terreno para llegar a sus destinos. Muchos

de estos espacios se formaban por amplias superficies de agua congelada que se tenían que cruzar para poder avanzar hacia nuevos territorios.

De esta manera es cómo nace el patinaje sobre hielo, las personas debían idear una manera de cruzar esa superficie, deslizarse sobre el hielo resultó ser la manera más adecuada. A medida que pasó el tiempo, el patinaje sobre hielo fue transformándose en un método de entretenimiento y distracción para las personas, además de ser hoy en día un deporte olímpico en modalidades como el patinaje artístico y el hockey sobre hielo.

En la actualidad, cada vez más países cuentan con este tipo de entretenimiento y práctica de deporte. Actividades como el patinaje artístico y el hockey sobre hielo son deportes nacionales en países como Canadá, Estados Unidos y Rusia, teniendo una infinidad de espacios para practicarlos lo largo de su territorio. Pistas como la de Rockefeller center en New York City o la del Palacio de Moscú llegan a tener hasta 30,000 visitantes por año (Ma & Kwok, 2013). Latinoamérica ha tenido un crecimiento notable en este campo. En México, las pistas de hielo han venido creciendo en los últimos años, llegando a tener más de 15 pistas alrededor del país. (Federación deportiva de México de Hockey sobre hielo, s.f.). Según el fabricante de hielo sintético Xtraice, sus productos han tenido éxito en países de la región como Perú y Bolivia, en donde la pista ubicada en La Paz recibe hasta 100,000 visitas en un año (Xtraice, s.f.).

Las pistas de hielo con fin recreativo han tenido acogida en el Ecuador, dentro de la ciudad de Quito. Existen actualmente 2 pistas de patinaje sobre hielo en la ciudad: El Palacio del Hielo, ubicado en el Centro Comercial Iñaquito (CCI) y Polo Sur, ubicada en el Quicentro Sur. La primera lleva en el mercado 16 años, la segunda 5. A pesar de ello, la práctica de este deporte no ha sido perfeccionada o institucionalizada dentro del país.

La aceptación del patinaje sobre hielo a nivel recreacional además de lo novedoso del deporte, crean un ambiente propicio para motivar la oferta de servicios como el propuesto en la ciudad y el país, desarrollando así una cultura de patinaje sobre hielo que fomente la práctica de esta actividad en la familia ecuatoriana.

1.2.2 Objetivos

General:

- Elaborar un plan de negocio que permita determinar la viabilidad operativa y financiera de la implementación de un centro de entretenimiento con pista de patinaje sobre hielo en la ciudad de Quito, parroquia de Cumbayá.

Específicos:

- Determinar la afectación positiva o negativa del entorno, competencia y tendencias de consumo actuales sobre el presente modelo de negocio.
- Determinar la percepción y aceptación del mercado objetivo hacia el presente proyecto.
- Determinar la factibilidad operativa de la implementación del negocio en el sector de Cumbayá.
- Determinar la viabilidad financiera existente correspondiente a la implementación y funcionamiento del modelo de negocio propuesto.

1.2.3 Hipótesis

“La implementación de un centro de entretenimiento cuya principal atracción consta de una pista de patinaje sobre hielo representa un atractivo de inversión de acuerdo a las tendencias de mercado existentes así como la viabilidad operativa y financiera del negocio”.

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

2.1 La Industria

2.1.1 Clasificación

El actual proyecto se encuentra ubicado dentro de la industria de entretenimiento, específicamente y de acuerdo a la CIU4 (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) se encuentra dentro de:

- Clasificación R – Artes, entretenimiento y recreación.
- Clasificación R93 – Actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas.
- Clasificación R931 – Actividades deportivas
- Clasificación R9311 – Explotación de instalaciones deportivas
- **Clasificación R9311.01** - Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos para espectadores): campos y estadios de fútbol, hockey, béisbol, estadios de atletismo, piscinas, campos de golf, circuitos de carreras de automóviles, canódromos, hipódromos, pistas y estadios para deportes de invierno y pistas de hockey sobre hielo (INEC, 2012).

El presente proyecto de negocio se encuentra dentro de la industria de entretenimiento, enfocada específicamente en el entretenimiento familiar.

2.1.2 Tendencias

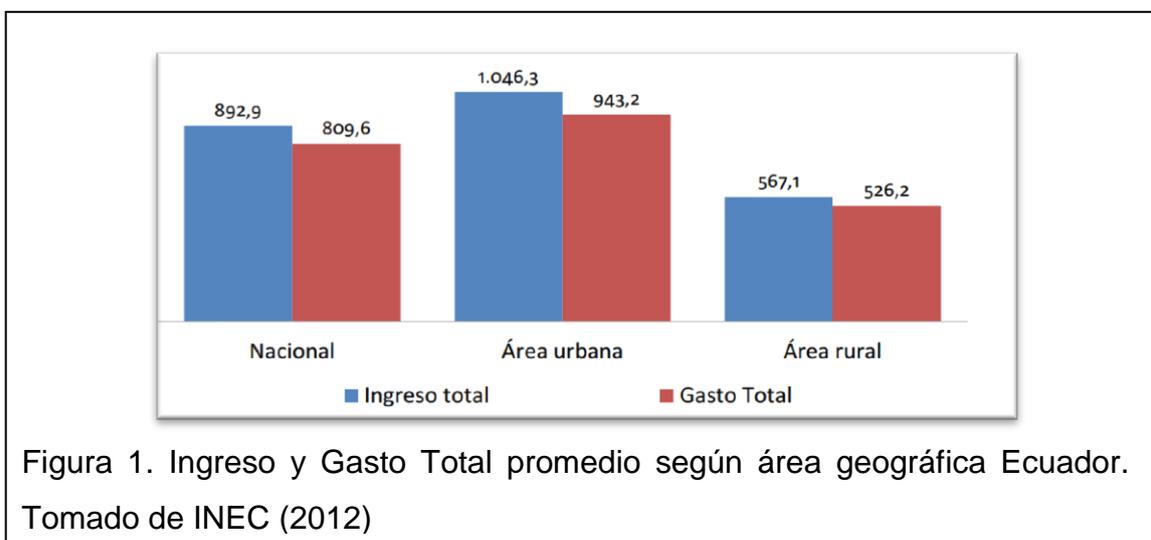
El sector de servicios y específicamente, la industria de entretenimiento, se han desarrollado de gran manera en el Ecuador durante los últimos años. Según encuestas realizadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), para el año 2013 el 71% del total de empresas del país se dedican a actividades de servicios (INEC, 2013).

Con solo recorrer las calles de la ciudad de Quito observamos como restaurantes, bares, cines, lugares infantiles, canchas deportivas y centros comerciales han tenido un crecimiento evidente en los últimos tiempos.

El desarrollo económico que vivió el país durante los últimos periodos gubernamentales, aportó una inyección constante de recursos en la economía, generando un crecimiento en el gasto familiar incluido el destinado a actividades y servicios suntuarios, contribuyendo así al crecimiento de dichos servicios.

2.1.2.1 Gasto

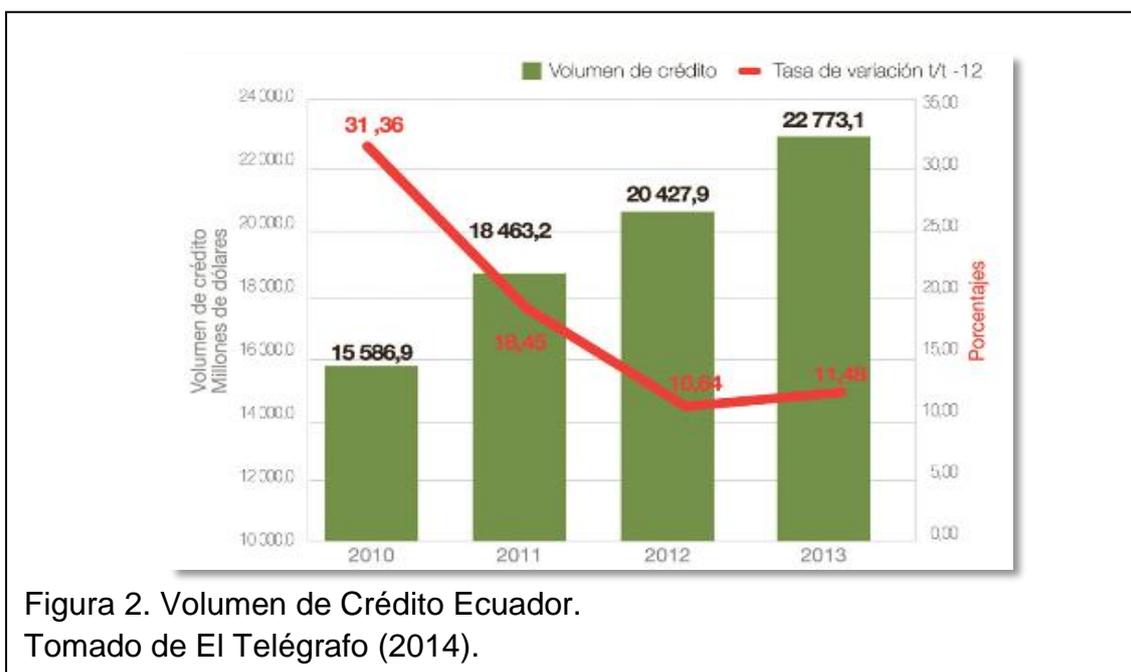
Estudios del Instituto Nacional de estadísticas y Censos (INEC), demuestran que la población urbana del país destina alrededor del 90% del total de sus ingresos al gasto. Podemos observar las cifras en el siguiente gráfico:



De acuerdo a datos del INEC, más de la mitad de los gastos fijos de los hogares ecuatorianos de estratos medio y alto se centran en los consumos extra o suntuarios, como viajes y entretenimiento (Ekos Negocios, 2012, p.30).

Según datos oficiales, el gasto de los ecuatorianos en recreación y cultura para el año 2004 fue de 68.559.620. Para el año 2012 el gasto fue de 91.349.305, un incremento del 33% aproximadamente (INEC, 2012).

El volumen de crédito creciente concedido a las personas en el país, es un factor que, de igual manera, puede contribuir a la explicación del incremento en el gasto de las personas y hogares ecuatorianos.



Como veremos más adelante en los factores económicos, el PIB e inflación del sector servicios ha tenido variaciones positivas e incrementos en los últimos años.

El incremento del sector entretenimiento en el país, junto con la tendencia creciente del gasto familiar en las familias ecuatorianas, generan un ambiente atractivo y una oportunidad para el desarrollo del presente proyecto de negocio.

2.1.2.2 Ubicación

La ubicación elegida para el presente proyecto tiene lugar en el sector o parroquia de Cumbayá, dentro del Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha. Dicha locación ha tenido un crecimiento poblacional acumulado en promedio de alrededor del 50% en los últimos 30 años (Gobierno Autónomo Descentralizado GAD de Pichincha, 2012, p. 32).

Tabla 2. Población Histórica Pichincha, DMQ y Cumbayá

Locación	1982	1990	2001	2010
Pichincha	1.244.330	1.516.902	2.388.817	2.576.287
DMQ	1.083.600	1.371.729	1.839.853	2.239.191
Cumbayá	8.248	12.479	19.816	31.463

Tomado de: GAD Pichincha (2012).

Tabla 3. Población esperada Pichincha, DMQ y Cumbayá

	2010	2015	2020
Población Pichincha	2.576.287	2.950.879	3.325.471
Población Distrito Metropolitano de Quito	2.239.191	2.546.744	2.854.297
Población Cumbayá	31.463	38.114	44.766
Población Cumbayá (Entre 15 y 64 años)	18.810	22.786	26.763

Tomado de: GAD Pichincha (2012).

Para el cálculo de la población esperada para los años 2015 y 2020 para Pichincha y el DMQ se utilizan las tasas de crecimiento históricas de cada locación. Para la población de Cumbayá en los años 2015 y 2020 se utiliza una tasa promedio ponderada entre los tres crecimientos.

Como podemos observar, el crecimiento promedio por década de la población de la parroquia es de 56% aproximadamente, sin embargo para efectos de

proyecciones se utilizará una tasa promedio ponderada entre las tres tasas que resulta en un crecimiento ponderado promedio para la parroquia de 42% aproximadamente. En base a los cálculos realizados, y sin existir ningún factor o anomalía que cambie dicho patrón, se espera que la población de Cumbayá bordee los 38.000 habitantes para el año 2015 y los 45.000 habitantes para el 2020.

Según el censo poblacional, actualmente existen 21 centros educativos entre jardines infantiles, escuelas, colegios y una universidad (GAD Pichincha, 2012, pp.33-59). De igual manera y como se mencionó en las tendencias, se han inaugurado en los últimos años negocios enfocados en los servicios y el entretenimiento, entre ellos dos grandes centros comerciales que cuentan con varias franquicias internacionales dentro de sus instalaciones.

Todo esto conlleva a la existencia de una gran cantidad de personas que permanecen en el sector a lo largo del día, independientemente de su residencia en el mismo. A esto lo llamaremos población flotante. La población flotante en Cumbayá para el año 2010 se determinó en 20.000 personas aproximadamente (Gobierno Autónomo Descentralizado GAD Cumbayá, 2010). El crecimiento mencionado de la parroquia se debe en gran parte al crecimiento del Distrito Metropolitano de Quito, en donde a causa de la falta de espacios en sentido Norte – Sur, se ha desarrollado en los últimos años el crecimiento y movimiento de las personas hacia sectores como los valles aledaños a la ciudad en sentido Este-Oeste, uno de ellos: el valle de Cumbayá. Las condiciones climatológicas del sector se basan principalmente en un clima cálido, pudiendo llegar a temperaturas superiores a los 30 grados en verano (GAD Pichincha, 2012, p.39). Considerando que la ciudad de Quito mantiene un clima más templado, el sector de Cumbayá presenta una opción alternativa para personas afines a climas como el descrito.

2.2 Estructura de Mercado

La estructura de mercado se refiere al estado de un mercado con respecto a las oferentes y demandantes del mismo (Frank, 2009, p.23). En este apartado se analizarán los oferentes de mercado tomando en cuenta los posibles competidores y sustitutos que la empresa tendrá.

Para determinar dichos competidores y sustitutos será necesario clasificar a estas empresas de acuerdo a dos factores como lo son el concepto principal de negocio y la ubicación del mismo.

Competidores de acuerdo al concepto/modelo de negocio:

- Razón Social: ICECLUB S.A
Nombre Comercial: Palacio del hielo
- Razón Social POLOSURICE S.A
Nombre Comercial: Polo sur

Las empresas competidoras en base al concepto o actividad principal de negocio (Patinaje sobre Hielo) no se encuentran en el sector de Cumbayá pero mantienen un mismo concepto y estructura que el negocio propuesto. Se tomará en cuenta a dichos negocios para efectos de comparación en crecimiento y participación de mercado.

Considerando la importancia del sector dentro del plan de negocio propuesto, es fundamental tomar en cuenta las empresas existentes dentro del mismo en factores como *precios y promociones*, más no en crecimiento y participación. Esto se debe a que dichas empresas, a pesar de dedicarse a actividades de entretenimiento, mantienen un concepto de negocio diferente y una magnitud de actividades que no se compara con el proyecto en cuestión. Los negocios ubicados en la zona de Cumbayá serán considerados como posibles sustitutos del negocio propuesto.

Posibles sustitutos de acuerdo a la ubicación:

- Nombre Comercial: Cinemark
- Nombre Comercial: Multicines
- Nombre Comercial: Cineplex
- Nombre Comercial: Kidztime

2.2.1 Crecimiento y participación

Como se mencionó, para fines de cálculos de participación de mercado y crecimiento proyectados, es necesario contar con referencias similares en cuanto a tamaño y concepto de negocio. A pesar de representar una actividad sustituta para el negocio, las empresas del sector no mantienen la misma actividad principal ni tienen el tamaño aproximado que se espera tenga el presente proyecto.

Por este motivo, se analizará el comportamiento económico de la competencia en base al concepto principal de negocio, el patinaje sobre hielo (ICECLUB S.A Y POLOSURICE S.A.). El análisis se realizará de acuerdo a los primeros años de operación de dichos negocios, tomando en cuenta el entorno comercial existente en ese tiempo.

2.3 Factores externos

Existen varios factores externos al negocio que pueden afectar su desempeño al igual que sus proyecciones operativas y financieras. En este apartado se analizarán algunos de estos factores, teniendo en cuenta la industria y el sector general al cual pertenece el presente proyecto de negocio.

2.3.1 Factores Económicos

Desde el año 2007 el Ecuador ha mantenido una tasa de crecimiento anual promedio del 4.3%, y en la actualidad es uno de los países latinoamericanos

con mayor inversión pública con respecto al PIB, la cual se encontró en 15% aproximadamente para el 2014 (Cepal, 2014).

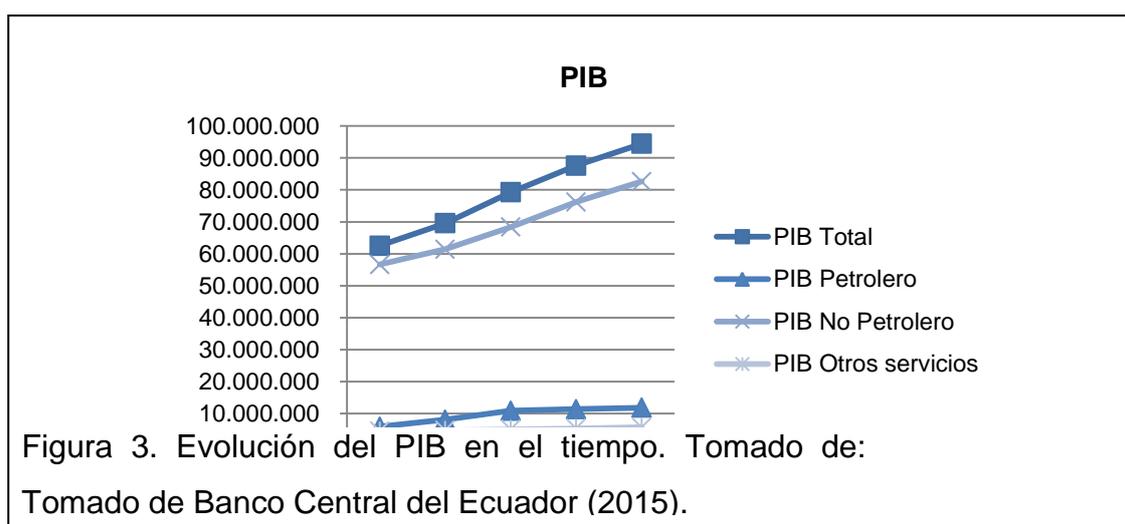
El país cuenta con una economía cuya moneda es el dólar de los Estados Unidos de Norte América, hecho que representa un desafío para la administración y política económica del gobierno en curso.

Durante las últimas décadas la economía ecuatoriana ha dependido en gran parte de los ingresos provenientes del petróleo. En la tabla y gráfico que se presentan a continuación se puede apreciar una segregación del Producto Interno Bruto (PIB) del país de los últimos ejercicios económicos:

Tabla 4. PIB Ecuador

Año	PIB Total	PIB Petrolero	PIB No Petrolero	PIB Otros servicios	% Representación
2009	62.519.686	5.894.526	56.625.160	4.600.573	7,36%
2010	69.555.367	8.126.685	61.428.682	4.767.923	6,85%
2011	79.276.664	10.902.229	68.374.435	5.063.820	6,39%
2012	87.623.411	11.416.441	76.206.970	5.348.443	6,10%
2013	94.472.680	11.858.515	82.614.165	5.732.601	6,07%

Tomado de Banco Central del Ecuador (2015).



Analizando la industria del presente plan de negocio nos encontramos con el PIB referente a “*otros servicios*”, industria en donde existen servicios varios como los negocios de entretenimiento y recreación de las personas (BCE, 2015).

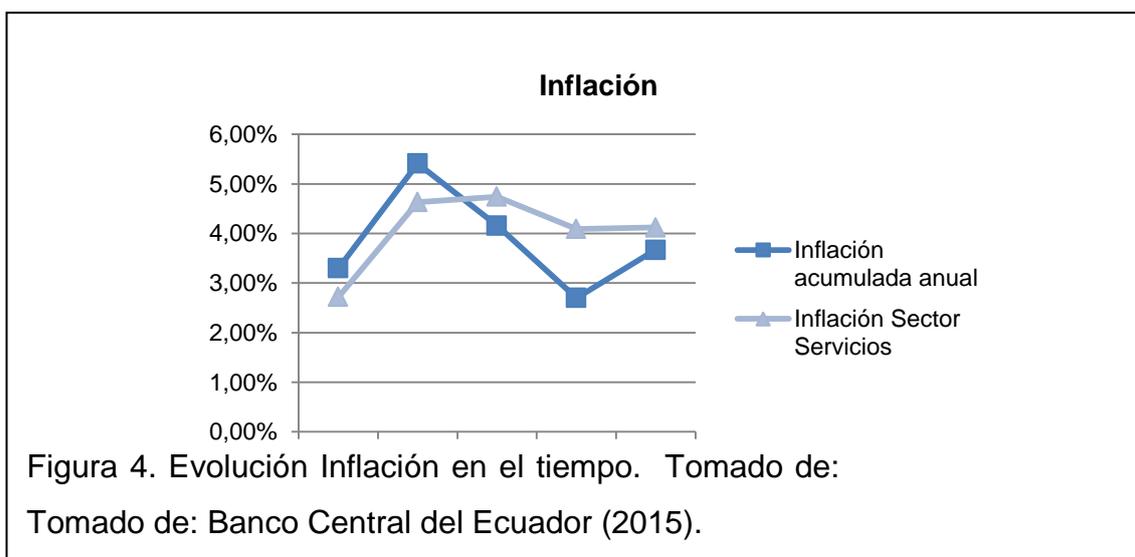
Si bien la contribución del PIB *Otros Servicios* es menor en relación al PIB general; el valor del mismo ha ido aumentando año a año, reflejando el crecimiento de los servicios y por lo tanto, industrias como la del entretenimiento en la economía agregada del estado.

2.3.1.1 Inflación

Tabla 5. Inflación Anual Ecuador

Año	Inflación acumulada anual	Inflación Sector Servicios
2010	3,30%	2,72%
2011	5,41%	4,63%
2012	4,16%	4,74%
2013	2,70%	4,09%
2014	3,67%	4,12%

Tomado de: Banco Central del Ecuador (2015).



Al analizar las cifras de la inflación en el país podemos ver que en los últimos años existe un promedio en esta cifra de alrededor de 4% aproximadamente. Para el análisis se toma en cuenta la inflación en el mes de Diciembre de cada año, exceptuando el 2015, para el cual se toma la inflación acumulada al mes de Agosto.

Las variaciones de la inflación se deben principalmente a factores macroeconómicos como el gasto público o la reciente disminución de los precios del petróleo, factor que se analizará más adelante. A pesar de las variaciones mencionadas, la inflación del Ecuador se encuentra por debajo de algunas economías importantes de la región como Brasil y Chile (Banco Mundial, 2015).

Comparando la inflación anual del país con la inflación en el sector servicios podemos apreciar que a partir del año 2011 en adelante, la misma es superior a la inflación acumulada general. El crecimiento del sector en general y las empresas dedicadas a estas actividades pueden explicar el incremento de los precios.

2.3.1.2 Riesgo País

El riesgo país es un indicador económico que indica el nivel de riesgo que existe en determinado país dependiendo de sus resultados económicos, políticos, ambiente legal y situación de sus mecanismos y operaciones financieras (BCE, 2015).

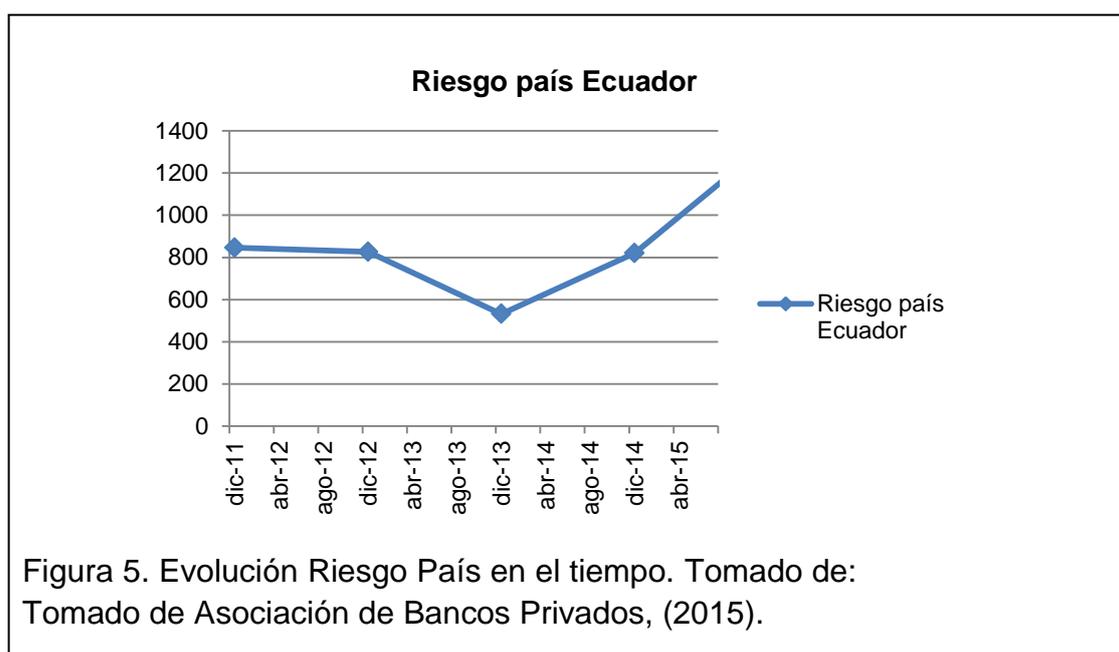
Los inversores tanto independientes como países analizan este indicador para saber a primer rasgo en qué situación se encuentra dicho país. De esta manera se puede tener una idea de que tan rentable es invertir en determinado territorio.

Para el análisis de este indicador se ha tomado en cuenta el comportamiento del mismo a lo largo de los últimos cinco años.

Tabla 6. Riesgo País Ecuador

	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14	ago-15
Riesgo país Ecuador	846	826	532	820	1167

Tomado de: Asociación de Bancos Privados (2015).



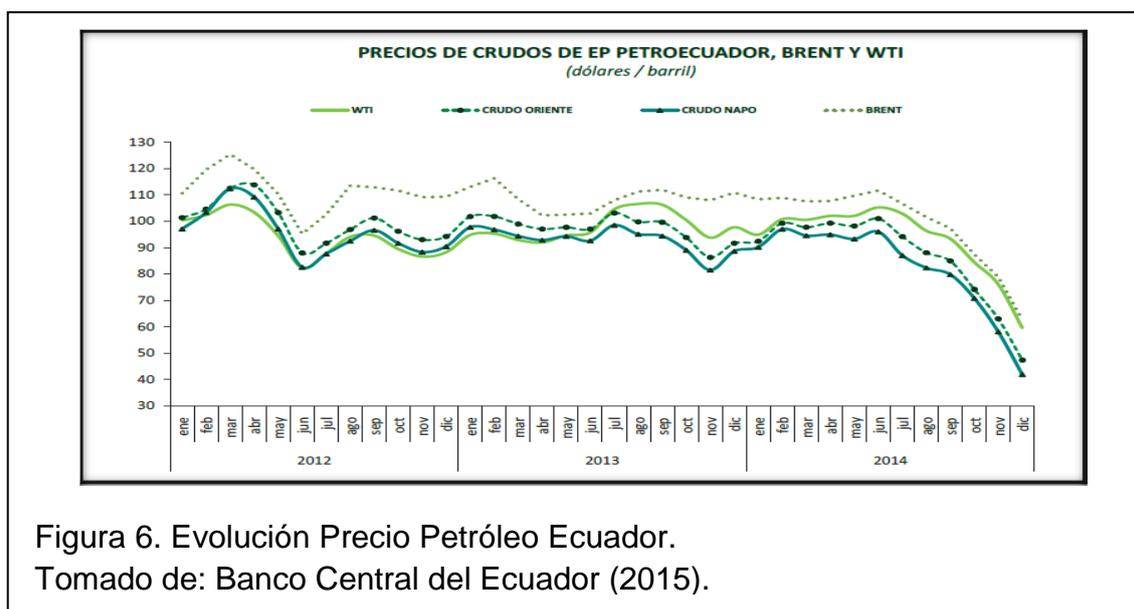
El Ecuador mantiene un promedio aproximado de 800 puntos para los últimos años. Es importante mencionar que a partir del año 2015 situaciones como la caída de precios del petróleo y emisiones de deuda a nivel país, han generado un incremento atípico en el índice, ya que solo en 2015 el mismo ha crecido en alrededor de 50% de su promedio histórico en los últimos años. Dichos incrementos pueden generar problemas o un ambiente de negocios inestables en el futuro, considerando que el riesgo país es la tasa referencial del Ecuador a nivel de inversiones en el mundo.

2.3.1.3 Precio del petróleo

Debido a que Estados Unidos de Norte América es el principal país importador del petróleo ecuatoriano, y en dicho país el indicador referencial que establece el precio del petróleo es el WTI; este indicador es el precio de referencia que fija el precio del petróleo nacional. (BCE, 2015)

La caída de los precios de crudo ha sido un acontecimiento a nivel global como consecuencia de la sobreoferta mundial de petróleo, junto con la decisión de la Organización de Países exportadores de petróleo (OPEP) de no reducir su producción (El Universo, 2015).

Como se puede apreciar en el gráfico incluido a continuación, a partir de los meses finales del año 2014 los precios del petróleo ecuatoriano presentaron un drástico decremento.



2.3.2 Factores legales

2.3.2.1 Marco Regulatorio

Dentro de las principales leyes y normativas que regulan al sector societario en el Ecuador podemos mencionar a las siguientes:

- Constitución de la República;
- Ley de Compañías;
- Ley y Reglamento de Régimen Tributario Interno;
- Código Laboral

Entre los principales Organismos gubernamentales que controlan y regulan a las entidades de las sociedades en el país tenemos:

- Servicio de Rentas Internas: Entidad gubernamental encargada de recolectar y administrar los tributos directos e indirectos de carácter nacional.
- Superintendencia de Compañías: Organismo encargado de vigilar y controlar la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de compañías, en los términos establecidos por la Ley.

Las compañías de carácter comercial se rigen principalmente por las disposiciones de la Ley de Compañías, pero supletoriamente también por las disposiciones del Código de Comercio y Código Civil. La vigilancia y control total comprende los aspectos jurídicos, societarios, económicos, financieros y contables que la Superintendencia de Compañías ejerce sobre las compañías sujetas a su control (Ley de Compañías, 1999, Art.20).

En términos generales, la normativa societaria establece que las compañías deberán llevar su contabilidad en idioma castellano y expresarla en dólares de los Estados Unidos de América, bajo Normas Internacionales de Información Financiera "NIIF" (Ley de Compañías, 1999, Art.290).

2.3.2.1.1 Leyes tributarias

Las sociedades dentro del Ecuador están regidas por las leyes tributarias internas y por lo tanto obligadas a cumplir con los impuestos establecidos dentro de territorio nacional. Entre los más importantes tenemos:

- Impuesto a la renta
- Impuesto al valor agregado IVA
- Impuesto a la salida de divisas ISD
- Impuesto a los consumos especiales ICE

Dentro de los impuestos existentes se encuentran también los referentes en cuanto a aranceles de importación, los cuales serán explicados más adelante por tener afectación directa en el proyecto en cuestión.

2.3.2.1.2 Leyes Laborales

En el país existen normas laborales que los empleadores deben cumplir y que en muchos casos pueden generar problemas con el Ministerio de Relaciones Laborales y ocasionar grandes costos a una compañía. Todos los trabajadores tienen derechos que deben ser cumplidos para que la organización cumpla con la ley y pueda funcionar sin problemas ni multas.

Algunas de las obligaciones más importantes de los empleadores son:

- Celebrar un contrato de trabajo.
- Afiliar al trabajador a la Seguridad Social (IESS).
- Sueldo básico que se debe pagar es de 354 dólares.
- Asumir el porcentaje (11,15%) que corresponde al empleador por la seguridad social.
- Pagar los décimos tercero y cuarto sueldos.
- A partir del segundo año de trabajo pagar los Fondos de Reserva.
- Pagar utilidades si la empresa tiene beneficios. (Código del Trabajo, 2005).

2.3.2.2 Importaciones y Restricciones

Los objetivos gubernamentales con respecto al cambio de la matriz productiva del país han generado algunos cambios y restricciones en el ámbito de importaciones en el país.

Mediante la resolución 116 del Comité de Comercio Exterior (COMEX) establecido a finales del 2013, se establece el control previo para la importación de 293 productos, los cuales deben ajustarse a ciertos reglamentos para ingresar a los puertos locales.

A partir del mes de marzo del 2015, con el propósito de reducir el consumo de bienes importados y equilibrar la balanza comercial del Ecuador, el Gobierno estableció aranceles adicionales para múltiples bienes, denominados “salvaguardias”; los cuales son aplicados desde una tarifa del 15% hasta el 45% (COMEX, 2015).

La importación de bienes al Ecuador se encuentra sujeta al pago de aranceles, los cuales varían desde el 0% hasta el 30% dependiendo la naturaleza, clasificación y condiciones específicas del bien. En adición a los mencionados aranceles, la importación de bienes se encuentra gravada con los siguientes tributos: IVA 12%, ISD 5%, FODINFA 0.5%.

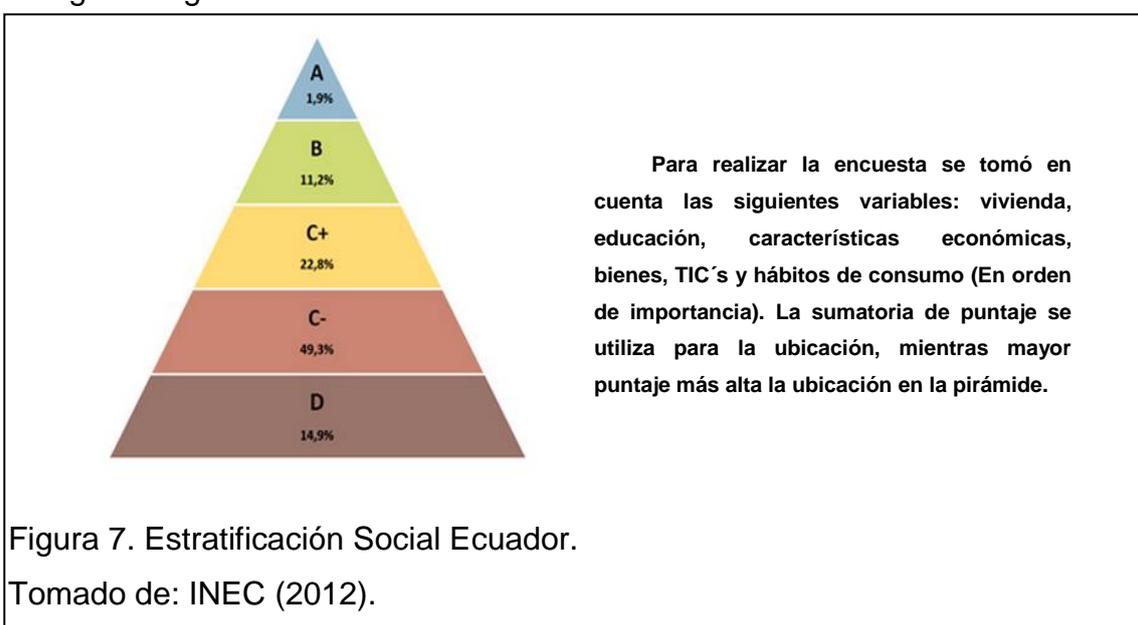
En el capítulo seis del presente análisis se detallarán los aranceles e impuestos específicos a pagar debido a la importación de materiales para la puesta en marcha del negocio. De igual manera se explicarán, de existir, las respectivas restricciones y salvaguardias existentes.

2.3.3 Factores Sociales

2.3.3.1 Estratificación social

Recientemente el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), realizó una encuesta nacional para determinar los niveles de estratificación socioeconómicos en el Ecuador. Se tomó una muestra de 9744 viviendas en Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato.

El siguiente gráfico resume los resultados de dicha encuesta:



La zona de Cumbayá, en donde se desarrollará el presente negocio, cumple con varias características correspondientes a los niveles socioeconómicos a partir de C+ en adelante, es decir A, B Y C+. Esto debido a las características de vivienda existentes en el sector:

- Los materiales predominantes del piso de las viviendas son: duela, parquet, piso flotante, cerámica, entre otros.
- Tienen de uno a dos cuartos de baño con ducha por vivienda.
- Más del 50% de hogares mantienen servicio a internet y mantienen alrededor de un celular por habitante.
- Hábitos de consumo como la compra de vestimenta en centros comerciales y la utilización de correo electrónico personal.

Estas características las podemos observar en los tipos de vivienda existentes en la zona, así como en el comercio existente y el estilo de vida de los habitantes de la misma (GAD Pichincha, 2012).

Por estos motivos, se entiende que el mercado objetivo del negocio se encuentra dentro de los tres primeros estratos del estudio realizado.

2.4 Fuerzas de PORTER

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es un enfoque muy utilizado para desarrollar estrategias en una industria. De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria se compone de 5 fuerzas (David, 2008, p.100).

- Rivalidad entre empresas competidoras
- Ingreso potencial de nuevos competidores
- Desarrollo potencial de productos sustitutos
- Capacidad de negociación de proveedores
- Capacidad de negociación de consumidores

Diamante de Porter

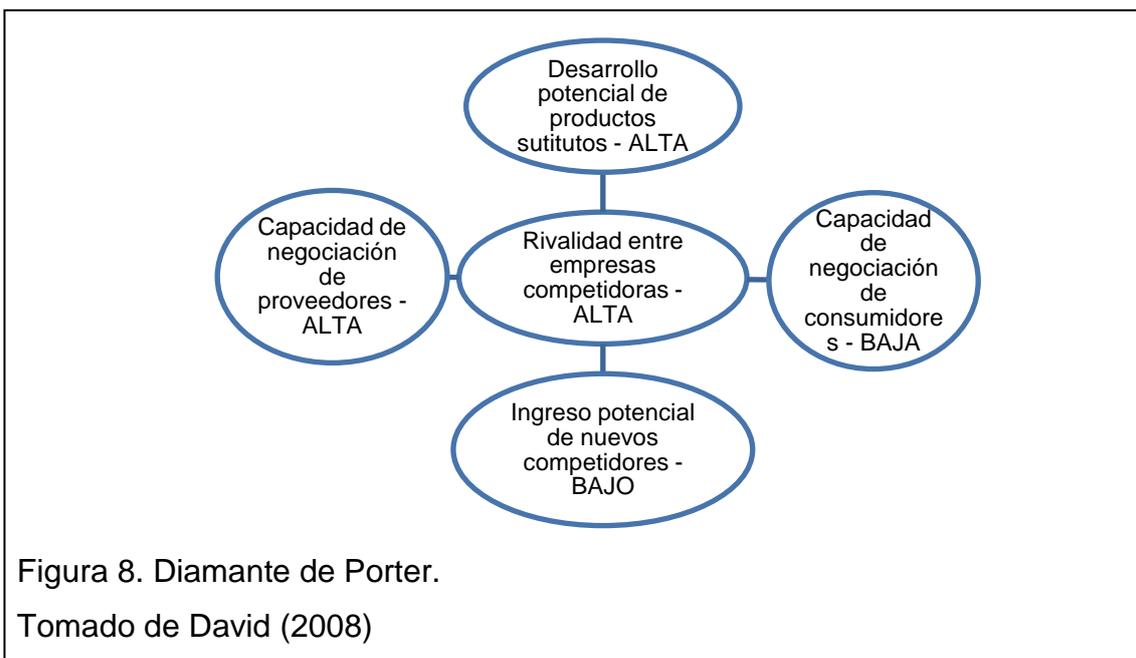


Figura 8. Diamante de Porter.

Tomado de David (2008)

2.4.1 Ingreso potencial de nuevos competidores

Para determinar el riesgo de entrada de nuevos competidores se enfocará el análisis en la competencia basada en el concepto o actividad específica del negocio, es decir, el patinaje sobre hielo. Los posibles sustitutos que el negocio mantiene serán mencionados en la siguiente fuerza.

Si consideramos como competidores a negocios con un mismo concepto, es decir, patinaje sobre hielo podemos determinar que existen altas barreras de entrada en este tipo de negocio. La inversión inicial junto con el *know how* que se puede adquirir en deportes no convencionales como el patinaje sobre hielo, son factores que un inversionista tomará en consideración al momento de ingresar al mercado. Así mismo, la falta de cultura y conocimiento en el país hacia el patinaje sobre hielo genera un desafío para las empresas dedicadas a este segmento en factores como la penetración y posicionamiento de mercado además de la captación de clientes año a año.

A pesar del atractivo de la industria y el sector, la barrera de entrada inicial prevé un ingreso complejo al negocio específico, al igual que el gradual crecimiento y posicionamiento esperados. Podemos decir que existe un riesgo BAJO para la entrada de nuevos competidores basados en el concepto específico del actual proyecto.

2.4.2 Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Como se mencionó, la competencia para el presente negocio está representada también por negocios sustitutos dedicados al sector entretenimiento ubicados en Cumbayá, sin necesidad de dedicarse al patinaje sobre hielo en específico.

Las tendencias incrementales hacia el consumo y la asistencia de personas hacia actividades de recreación generan una oportunidad atractiva de ingreso

para un inversionista. Además de la industria, el sector específico en donde se ubicará el negocio representa un atractivo y oportunidad existente para posibles empresas o inversionistas interesados en el entretenimiento. El sector de Cumbayá, como ha sido mencionado, representa un sector geográfico atractivo.

A partir de los factores mencionados, podemos concluir que la amenaza en este sentido es ALTA debido a la facilidad de entrada en negocios dedicados al entretenimiento y lo atractivo del sector para el desarrollo de la industria.

2.4.3 Poder de negociación con consumidores

Al ser un negocio destinado a atender al público en general podemos decir que no existe una concentración de clientes potenciales que pueda tener el negocio. El mercado meta está conformado por diversidad de clientes, demográficamente hablando además de estar enfocado en un entretenimiento para toda la familia.

La asistencia al negocio no se encuentra limitada o ligada a la segmentación del mercado objetivo, personas que no se encuentren en Cumbayá o de cualquier edad y estrato puede asistir al negocio.

Por este motivo podemos concluir que no existe concentración o clientes muy importantes que tengan una representación importante sobre el total de ingresos de la empresa. El poder de negociación de los clientes es BAJO.

2.4.4 Poder de negociación con proveedores

Para el presente proyecto se necesita de un solo proveedor para la implementación inicial de la pista, ya que se trata de hielo sintético se necesita importar los paneles del mismo para la instalación en el complejo.

En el país no existen fabricantes ni proveedores de este material, por lo que se tiene que recurrir a un proveedor internacional conocido como es el caso de Xtraice. Esta empresa es reconocida a nivel mundial y tiene un gran alcance geográfico en la distribución de sus productos.

La importación y compra de la pista en Xtraice incluye los paneles de hielo sintético, las vallas, el piso de goma exterior, las máquinas de mantenimiento y los patines. La instalación, supervisión y capacitación también forman parte de la venta del producto.

El poder de negociación del proveedor es ALTO en la etapa de implementación del negocio. Cabe mencionar que el abastecimiento no será constante, por lo que una vez implementada la pista y complejo, el poder del proveedor no será el mismo.

2.4.5 Rivalidad entre empresas competidoras

Habiendo analizado las fuerzas anteriores podemos determinar la intensidad o rivalidad de la competencia existente en donde se desarrollará el presente negocio.

Además del concepto de negocio, el sector donde se desarrollará el proyecto es muy importante, por lo que ciertos negocios dedicados al entretenimiento en la zona serán considerados como posibles sustitutos del complejo propuesto y tomados en cuenta en el análisis.

Las barreras de entrada mencionadas para las pistas de hielo, generan que existan pocos negocios dedicados a este concepto dentro de la ciudad, cada uno se centra en la zona donde se ubica. Sin embargo, al estar dentro de la industria de entretenimiento, existe una oportunidad y atractivo creciente para competidores y posibles sustitutos del negocio.

Este tipo de amplitud de mercado puede generar rivalidades en factores como precios y promociones ofrecidos a clientes así como la utilización y frecuencia en espacios publicitarios. Al analizar estas consideraciones podemos concluir que la rivalidad entre empresas competidoras es ALTA.

2.5 La Compañía y el Concepto de Negocio

La idea principal del proyecto en cuestión es la implementación de un centro de entretenimiento con una pista de patinaje sobre hielo en el sector de Cumbayá, ciudad de Quito.

Como se explicó en los antecedentes, actualmente no existen muchos negocios enfocados en el patinaje sobre hielo en la ciudad de Quito ni en el país. Las pistas existentes son de menor tamaño a la pista actualmente planteada y se encuentran dentro de centros comerciales.

Como ha sido mencionado a inicios del capítulo, el sector entretenimiento ha tenido un crecimiento en los últimos años, debido en parte, a la necesidad creciente de las personas de buscar actividades de esparcimiento que les ofrezcan algo novedoso y diferente. El negocio propuesto está enfocado en el entretenimiento familiar, en donde la familia entera pueda asistir al lugar y encontrar diversión sana que satisfaga todo tipo de gastos.

El sector de Cumbayá presenta una oportunidad para el desarrollo del negocio debido a factores como el crecimiento poblacional y la falta de lugares enfocados en el entretenimiento familiar en la zona.

2.5.1 Estructura legal

La estructura legal utilizada para esta empresa será la de Compañía de Responsabilidad Limitada. Este tipo de estructura legal está basada en un capital formado por las aportaciones de los socios, el mismo que no puede ser

inferior a \$400.00. En este tipo de compañía intervienen mínimo 2 y máximo 15 accionistas, quienes responden por las obligaciones sociales de la compañía hasta el monto de sus aportaciones individuales (Ley de Compañías, 1999, Sección V).

La cesión de acciones se la puede realizar con un consentimiento unánime de los socios. Este tipo de compañía es elegida normalmente debido a la composición familiar deseada de la junta de accionistas. La compañía tiene que ser inscrita en el Registro Mercantil previa aprobación de la superintendencia de compañías, a partir de este momento la empresa tendrá personería jurídica.

2.5.2 Misión, Visión y Objetivos

2.5.2.1 Misión

‘Proporcionar entretenimiento y deporte sobre hielo a diversos grupos de personas, garantizando un servicio de esparcimiento permanente enfocado en la calidad, la experiencia del usuario, la diferenciación y la responsabilidad ambiental en las operaciones’

2.5.2.2 Visión

Ser líder en ventas a nivel ciudad en el sector de entretenimiento sobre hielo, llegando a ser el lugar preferido de recreación y deporte para toda la familia.

2.5.2.3 Objetivos del negocio

General

- Entregar un servicio innovador y de calidad, dándole prioridad a la satisfacción y experiencia del cliente, teniendo en cuenta siempre la rentabilidad del negocio.

Específicos

- Incrementar año a año la afluencia promedio de clientes y la captación de los mismos aumentando la participación y penetración de mercado del negocio.
- Posicionar la marca en la mente del consumidor, llegando a ser un referente en el entretenimiento deportivo y familiar en la ciudad en un plazo no mayor a 5 años.
- Recuperar el flujo del préstamo obtenido en un plazo de cinco años, manteniendo la rentabilidad operativa y un flujo positivo de efectivo.
- Mantener y mejorar constantemente la eficiencia operativa del negocio, incluyendo el desarrollo y motivación del talento humano.

2.5.3 El Servicio

El complejo de entretenimiento IceLand estará basado y centrará sus servicios en la pista de patinaje sobre hielo, principal atracción del mismo. Ésta tendrá un tamaño de 800m² o 40x20m. Las pistas de hielo existentes en la actualidad son de menor tamaño, con 450 m².

La pista estará formada por varios paneles de hielo sintético. Este material tiene un comportamiento y respuesta igual que el hielo convencional. El desgaste de los materiales tanto de paneles como de patines es mínimo garantizando así costos de mantenimiento mínimos, junto con una contribución ambiental positiva (Xtraice, s.f.). Las características completas del hielo sintético serán analizadas más adelante.

La pista de patinaje irá acompañada de servicios complementarios que serán:

- Un Restaurante
- Una cafetería
- Zona para niños
- Local de venta de implementos de patinaje

La diversificación de actividades es un factor fundamental que más adelante será explicado y justificado por la investigación de mercado.

2.5.3.1 Oferta principal

La oferta principal en fuentes de ingresos para el negocio está basada en la utilización de la pista de hielo para 3 servicios principales:

- **Patínaje Libre:** Las personas asistentes pueden disfrutar de la pista de hielo, patinando de una manera segura y entretenida. Los patines serán entregados por el establecimiento por el periodo de patínaje. Este servicio pretende desarrollar una experiencia en el usuario, con el uso de pantallas, música y temáticas diferentes se espera generar motivación constante en las personas para su asistencia al lugar.
- **Cursos de Patínaje:** Este servicio se basa en brindar clases de patínaje artístico y hockey sobre hielo para diferentes edades y niveles de especialización. De igual manera se ofrecerán cursos vacacionales para niños y jóvenes en época de verano.
- **Eventos y shows sobre hielo:** Los eventos y shows sobre hielos son actividades y shows como el título lo indica en donde grupos especializados de danza, patínaje artístico, deportes sobre hielo, entre otros presentan sus actividades sobre la pista. Alrededor de la pista existirán graderíos que permitan la afluencia de personas. Existirán dos tipos de eventos en el complejo, los eventos regulares realizados cada año y los eventos especiales realizados en el segundo y cuarto año.

2.5.3.1.1 Horarios y Turnos

Los horarios determinados de apertura han sido determinados en base a algunos factores como lo son la competencia, los horarios laborables y estudiantiles de la ciudad y la investigación de mercado realizada.

Horarios Turnos	Días						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
De 08:00 a 10:00							
De 10:00 a 12:00							
De 12:00 a 14:00							
De 14:00 a 16:00							
De 16:00 a 18:00							
De 18:00 a 20:00							
De 20:00 a 22:00							

	Disponibilidad de atención Patinaje Libre
	No disponibilidad de atención
	Cursos de Patinaje
	Disponibilidad Patinaje Libre y Cursos

Figura 9. Horarios y turnos de atención.

*Los turnos de patinaje libre tendrán una duración de dos horas cada turno.

2.5.3.2 Ofertas adicionales

Como se mencionó, existirán dentro del complejo servicios alternos o complementarios a la pista de hielo para poder diversificar las actividades a realizarse dentro del mismo.

- **Restaurante:** En este aspecto se necesita un restaurante con un clima de relajación y esparcimiento basado en el negocio de la comida rápida.
- **Cafetería:** La cafetería deberá adaptarse al igual que el restaurante al ambiente de la pista de hielo, todo con un ambiente de relajación y esparcimiento.
- **Local de venta de implementos de patinaje:** Este local estará destinado a la venta de implementos de patinaje sobre hielo que puedan complementar el uso de la pista por parte de los clientes, ya sea por diversión o en cursos de patinaje artístico y hockey sobre hielo.

La operatividad y detalle de los servicios principales y adicionales de la pista serán descritos a profundidad en el capítulo 6.

2.5.4 Factores Clave

En base a la investigación de mercados realizada que será explicada en el siguiente capítulo, junto con los factores y fuerzas mencionadas en los párrafos anteriores podemos determinar ciertos factores internos clave al momento de ingresar al mercado y posicionarse en la mente del consumidor. Estos factores contribuirán con la generación de estrategias generales y específicas utilizadas en el presente negocio.

Diversificación: La investigación de mercado realizada muestra que la diversificación de actividades es vital a la hora de tomar la decisión de compra o asistencia a un negocio. Los distintos tipos de entretenimiento que ofrecería el complejo pueden atraer a distintos tipos de persona ya sea en gustos o edades.

No solo la variedad de servicios adicionales a la pista sino la diversidad de usos de la misma como el patinaje libre, los cursos y los eventos son de vital importancia al momento de generar estrategias para el negocio.

Innovación: La constante innovación en los servicios de la pista es también un factor fundamental para generar fidelidad de asistencia en el cliente. Las diferentes temáticas, promociones, eventos y nuevos aspectos que se implementen contribuirán a que la visita al establecimiento no se vuelva aburrida ni predecible.

Seguridad: Dentro de la investigación se determinó que la seguridad es un factor importante para las personas al momento de asistir a lugares de entretenimiento. Seguridad de sus pertenencias así como un ambiente tranquilo para la familia y asistentes generará una experiencia gratificante que potencialice el regreso del consumidor.

Promoción: Al tratarse de un negocio enfocado en brindar un servicio al consumidor, en este caso de entretenimiento, la promoción y publicidad son fundamentales en las estrategias de la compañía para ingresar y posicionarse en el mercado.

Diferenciación: La diferenciación principal con las diferentes ofertas de entretenimiento existentes en la actualidad estaría basada en algunos puntos:

- Dimensiones y calidad de la pista de hielo: La pista de hielo que se planea implementar tiene una dimensión de 40x20 metros, siendo casi el doble de tamaño que las pistas existentes en la industria. De igual manera el material a utilizar es el hielo sintético, este material tiene un mayor costo inicial que las pistas de hielo artificial, sin embargo, genera menores costos de mantenimiento y una mejor experiencia de patinaje para el usuario.
- Servicios que complementan la pista de hielo: La idea principal del negocio es crear un centro de entretenimiento con una pista de hielo como atracción principal. Esto quiere decir que el complejo incluirá pantallas, equipo de audio e iluminación, un restaurante y cafetería acopladas al ambiente de la pista, entre otros.
- Enfoque: Al ser un servicio de entretenimiento no está limitado o restringido para ningún tipo de persona, cualquiera puede asistir o acceder a los servicios que brinda el negocio. Sin embargo, el segmento al cual el negocio está dirigido y debido a las necesidades encontradas en la investigación de mercado es el segmento de entretenimiento familiar.

2.5.5 Estrategias de crecimiento

Al tratarse de un servicio de ubicación permanente enfocado en la industria de entretenimiento, además de la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha la expansión del negocio no se encuentra dentro de las prioridades iniciales del proyecto.

Como se mencionará más adelante, el desarrollo del mercado mediante una expansión de actividades debe realizarse posteriormente al desarrollo del servicio. Se debe poseer una marca y producto fuertes y posicionados para proseguir con la expansión geográfica.

A partir del año 5 se espera desarrollar planes de posibles expansiones en otros sectores de la ciudad. De igual manera, planes nacionales de crecimiento serán analizados a partir de los resultados de afluencia y rentabilidad obtenidos durante el periodo proyectado.

En base a los objetivos planteados y factores clave mencionados podemos desarrollar en análisis FODA del proyecto, así como el desarrollo de diferentes matrices. Dichos análisis nos ayudarán a determinar las diferentes estrategias a utilizar dentro de la planificación y desarrollo del negocio.

2.5.6 Análisis FODA

El análisis FODA se basa en determinar, algunos aspectos puntuales del negocio tanto internos como externos. Estos son:

- Fortalezas del negocio (Interno)
- Debilidades del negocio (Interno)
- Oportunidades del negocio (Externo)
- Amenazas del negocio (Externo)

En base a los objetivos planteados y los factores clave antes mencionados podemos determinar el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tendrá el negocio. De esta manera poder llegar a las diferentes estrategias a utilizarse para el correcto ingreso y posicionamiento en el mercado y en la mente del consumidor (David, 2008, p. 221).

Fortalezas

- Valor agregado en la experiencia del usuario: Calidad y tamaño de la pista y sus complementos, efectos de iluminación y sonido, seguridad y comodidad.
- Diversificación de actividades en el negocio: La pista de hielo está complementada con servicios como restaurante, cafetería y zona para niños.
- Diversificación de actividades o utilidades de la pista de hielo: La pista será utilizada para brindar servicios de patinaje libre, cursos de patinaje y eventos sobre hielo.
- Eficiencia operativa y atención al cliente. Las constantes mejoras operacionales junto con el desarrollo permanente del talento humano generarán un servicio de atención al cliente personalizado y eficaz.
- Utilización de medios de marketing y publicidad visuales concentrados.

Debilidades

- Al tratarse de un establecimiento de ubicación permanente, depende de la afluencia de personas hacia el mismo.
- Gasto en marketing y publicidad no puede ser excesivo al inicio del proyecto debido a altos costos de implementación y construcción.
- Baja penetración inicial de mercado en comparación con competidores y sustitutos.
- Precios y rentabilidad bajos durante los primeros años, para poder ingresar al mercado y posicionarse en el mismo.

Oportunidades

- Apoyo del gobierno a sectores no convencionales para el cambio de matriz productiva. Sectores que puedan fomentar el turismo son bien recibidos por el gobierno.
- Tendencia creciente de las personas hacia el consumo. Incremento de salarios. Acceso a créditos.
- Falta de negocios destinados al entretenimiento familiar dentro de la ciudad de Quito y específicamente dentro del sector de Cumbayá.
- Tendencia creciente de las personas hacia el consumo o gasto en lugares destinados al entretenimiento y recreación.
- Pocos competidores directos en el sector específico de las pistas de patinaje sobre hielo.
- Crecimiento poblacional y de infraestructura en el sector de Cumbayá en los últimos años.

Amenazas

- Alta dependencia del petróleo a nivel país. Bajos precios obligan a las empresas a bajar su consumo, disminución en la demanda agregada de la economía.
- Falta de tecnologías necesarias para fabricación de materiales como el hielo sintético y patines de hielo dentro del país, necesidad de importación.
- Consumidores cada vez más exigentes. Valor agregado de productos y servicios marcan la diferencia entre el consumo y no consumo de los mismos.
- Posicionamiento de la competencia en la ciudad.
- Falta de cultura y conocimiento acerca del patinaje sobre hielo en las personas.
- Al ser un sector amplio, existe variedad y cantidad de servicios de entretenimiento que pueden ser sustitutos del negocio propuesto.

Cruces y Matriz FODA

Los cruces y ponderaciones de las diferentes variables del análisis FODA nos ayudarán a generar estrategias aplicables al negocio mediante algunas matrices basadas en tipos de estrategia. Existen tipos de estrategia que forman parte de la matriz FODA final, estas son:

- Estrategia Ofensiva (Oportunidades – Fortalezas)
- Estrategia Defensiva (Amenazas – Fortalezas)
- Estrategia Adaptativa (Oportunidades – Debilidades)
- Estrategia de Supervivencia (Amenazas – Debilidades)

Cada cruce está basado en ponderaciones numéricas que van del 1 al 5:

Alta = 5

Media Alta = 4

Media = 3

Media Baja = 2

Baja = 1

La calificación o ponderación se da en base a la capacidad de un factor para aprovechar o contrarrestar al otro, dependiendo del caso. Al final, las variables que obtengan una puntuación total mayor serán las elegidas para desarrollar la estrategia más apropiada para el negocio.

A continuación se presentan las matrices mencionadas y finalmente la matriz FODA final.

Tabla 7. Matriz Estrategias Ofensivas

OPORTUNIDADES							
FORTALEZAS	Apoyo Gobierno	Tendencia creciente de consumo.	Tendencia creciente hacia el consumo en entretenimiento	Falta de negocios destinados al entretenimiento familiar en la zona	Pocos competidores directos bajo el mismo concepto de negocio	Crecimiento poblacional y de infraestructura en el sector de Cumbayá	TOTAL
Valor agregado en el servicio	2	4	5	4	4	4	23
Diversificación de actividades generales	2	2	4	5	2	4	19
Diversificación de usos de la pista.	1	2	4	4	4	3	18
Eficiencia operativa y atención al cliente	1	2	4	3	3	4	17
Utilización de medios no tradicionales de marketing	1	2	3	3	2	3	14
TOTAL	7	12	20	19	15	18	

Según las ponderaciones asignadas a cada combinación de fortalezas y oportunidades, las dos mejores fortalezas son el valor agregado del servicio y la diversificación general de actividades. Por otro lado las dos mejores oportunidades son la tendencia creciente hacia el consumo en entretenimiento y la falta de negocios destinados al entretenimiento familiar en Cumbayá.

Al combinar estos factores podemos obtener estrategias ofensivas, es decir, estrategias que nos permitan utilizar nuestras fortalezas para aprovechar las oportunidades existentes en el mercado.

La estrategia principal consiste en entregar un valor agregado alto al cliente mediante la utilización de efectos audiovisuales y de iluminación de calidad así como temáticas semanales o mensuales en la pista. La seguridad y comodidad del cliente son también importantes en este sentido. Todo esto nos permitirá aprovechar la tendencia existente en las personas de gasto en entretenimiento, brindándoles la mejor opción para hacerlo.

En la segunda estrategia podemos utilizar la diversificación de actividades dentro del negocio para aprovechar la falta de servicios de entretenimiento familiar en Cumbayá. La estrategia consistiría en desarrollar promociones complementarias entre los servicios alternos como restaurantes y cafeterías

con la pista de hielo. De esta manera se puede aprovechar la falta de opciones para brindar una opción que represente varias actividades en conjunto dentro de un solo lugar.

Tabla 8. Matriz Estrategias Defensivas

AMENAZAS	Alta dependencia del petróleo a nivel país	Falta de tecnología necesaria para fabricación de materiales (hielo sintético)	Consumidores exigentes	Posicionamiento de la competencia	Falta de cultura y conocimiento acerca del patinaje sobre hielo	Alta posibilidad de negocios sustitutos	TOTAL
FORTALEZAS							
Valor agregado en el servicio	2	1	4	4	3	4	18
Diversificación de actividades generales	2	1	3	4	3	4	17
Diversificación de usos de la pista.	2	1	3	4	5	4	19
Eficiencia operativa y atención al cliente	3	1	4	3	4	5	20
Utilización de medios no tradicionales de marketing	2	1	3	3	4	3	16
TOTAL	11	5	17	18	19	20	

Según las ponderaciones asignadas en esta matriz, las principales fortalezas a utilizar son la diversificación de usos de la pista de hielo junto con la eficiencia operativa y atención al cliente.

En este tipo de matriz identificamos estrategias que correspondan al cruce entre las fortalezas que más nos sirven para contrarrestar algunas de las amenazas más importantes que posee el negocio.

La primera estrategia defensiva consiste en generar un sistema de gestión que mejore el proceso operativo de atención al cliente en todas sus fases. De esta manera poder tener una ventaja competitiva en cuanto a este factor sobre posibles negocios sustitutos existentes.

La segunda estrategia consiste en utilizar la variedad de servicios internos de la pista de hielo como los son los cursos de patinaje y los shows sobre hielo para difundir y ampliar la cultura de patinaje sobre hielo en los clientes. Mediante el patinaje libre se pueden promocionar cursos, mediante cursos se pueden

promocionar eventos, y se puede formar un círculo que genere una promoción conjunta entre los diferentes servicios.

Tabla 9. Matriz Estrategias Adaptativas

OPORTUNIDADES	Apoyo Gobierno	Tendencia creciente de consumo	Tendencia creciente hacia el consumo en entretenimiento	Falta de negocios destinados al entretenimiento familiar	Pocos competidores directos bajo el mismo concepto de negocio	Crecimiento poblacional y de infraestructura en el sector de Cumbayá	TOTAL
DEBILIDADES							
Dependencia de la asistencia de los clientes al lugar determinado de funcionamiento	1	4	4	3	1	4	17
Gasto en marketing y publicidad no puede ser excesivo	2	3	3	3	3	5	19
Baja penetración inicial de mercado	2	3	2	3	3	4	17
Precios y rentabilidad bajos durante los primeros años de negocio	1	5	4	3	2	3	18
TOTAL	6	15	13	12	9	16	

Dentro de las ponderaciones realizadas podemos identificar que las oportunidades más importantes son el crecimiento poblacional de Cumbayá junto con la tendencia creciente de consumo. De igual manera las amenazas a contrarrestar son las limitaciones en gastos de marketing junto con los bajos precios y rentabilidad iniciales. En esta matriz podemos determinar las oportunidades a aprovechar para poder contrarrestar las debilidades que tenga el negocio.

La primera estrategia adaptativa nos permite utilizar la oportunidad existente con el crecimiento poblacional del sector de Cumbayá para minimizar la debilidad existente al tener que limitar esfuerzos de marketing y publicidad en medios masivos debido a los altos costos de inversión inicial. La estrategia consiste en desarrollar campañas de marketing y publicidades visuales y centradas en la ubicación. De esta manera atendemos a distintos grupos de consumidores y aprovechamos la concentración de flujo poblacional en torno al negocio.

La segunda estrategia consiste en aprovechar las tendencias de consumo en incremento para contrarrestar los precios y rentabilidad bajos iniciales.

Se pueden utilizar estrategias conservadoras en precios para penetrar en el mercado con precios acordes a la competencia y así aumentar la captación inicial aprovechando las tendencias de consumo actuales.

Tabla 10. Matriz Estrategias Supervivencia

AMENAZAS	Alta dependencia del petróleo a nivel país	Falta de tecnología necesaria para fabricación de materiales (hielo sintético)	Consumidores exigentes	Posicionamiento de la competencia	Falta de cultura y conocimiento acerca del patinaje sobre hielo	Alta posibilidad de negocios sustitutos	TOTAL
DEBILIDADES							
Dependencia de la asistencia de los clientes al lugar determinado de funcionamiento	1	1	2	3	3	3	13
Gasto en marketing y publicidad no puede ser excesivo	2	1	3	4	5	4	19
Baja penetración inicial de mercado	2	1	4	5	3	4	19
Precios y rentabilidad bajos durante los primeros años de negocio	2	1	4	3	4	3	17
TOTAL	7	4	13	15	15	14	

En esta matriz el objetivo es desarrollar estrategias que nos permitan contrarrestar una amenaza y debilidad de la empresa al mismo tiempo, tratando de cubrir ambos frentes con dicha estrategia.

La primera estrategia para esta matriz consiste en crear diversas promociones y precios en el complejo diferenciados por grupos de edad principalmente. Descuentos para niños y estudiantes además de beneficios con tarjetas de crédito y promocionales son algunas de las acciones a tomar en esta estrategia. De esta manera se trata de contrarrestar el posicionamiento existe de la competencia con atractivos que ayuden a mejorar la penetración de mercado inicial.

La segunda estrategia está basada en la realización de una campaña masiva en redes sociales mediante la utilización de una página web para la difusión de

los servicios y promociones del negocio. De esta manera se puede personalizar la información que se muestra al cliente, desarrollando su interés por la actividad de patinaje en sí. De igual manera se trata de generar opciones que vayan acorde con el presupuesto de marketing inicial del proyecto.

Tabla 11. Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Servicio personalizado y valor agregado brindando una experiencia única para el cliente.	Campañas de marketing y publicidad visuales concentradas en la ubicación.
	Desarrollo de promociones complementarias entre los servicios adicionales y el servicio principal de la pista de hielo.	Estrategias de precios conservadora acorde con el mercado para atraer a los clientes inicialmente.
AMENAZAS	Desarrollo de un sistema de gestión enfocado en la atención al cliente.	Promociones y precios diferenciados y acordes con la competencia.
	Promoción y difusión complementaria entre servicios principales de la pista.	Creación de una página web y una campaña de difusión masiva en redes sociales.

Como podemos observar después del análisis del cruce de variables FODA, se han determinado algunas estrategias o lineamientos a seguir dependiendo de las variables que se utilicen para aprovechar o contrarrestar otras. Tenemos 8 lineamientos resultantes de esta matriz, los cuales nos servirán más adelante para desarrollar los planes de marketing, operativos y financieros.

2.5.7 Matrices Estratégicas

2.5.7.1 Matriz Interna – Externa

De igual manera se realizará un análisis de los factores externos e internos determinantes en el negocio para analizarlos con las matrices EFE Y EFI. El análisis FODA inicial será el punto de partida para determinar finalmente las conclusiones con la matriz externa – interna.

Para la matriz EFE analizamos los factores externos que afectan al negocio como oportunidades y amenazas. Estos factores se enlistan y se les da una ponderación entre 0 y 1 según su importancia o nivel de afectación dentro del presente proyecto. La sumatoria total tiene que dar 1 como resultado. Posteriormente se califica a cada variable entre el 1 y el 4. Esta calificación depende de la habilidad o capacidad de la empresa para hacerle frente a los distintos factores, 4 significa una respuesta superior, mientras que 1 representa a una respuesta deficiente. (David, 2008, p.110).

Para la matriz EFI el análisis se centra en los factores internos como Fortalezas y Amenazas. De igual manera se enlista estos factores y se les da una ponderación según la importancia. Posteriormente se califica entre el 1 y el 4. Una calificación de 4 representa a una fortaleza fuerte, mientras que una calificación de 1 representa a una debilidad fuerte (David, 2008, p.157).

Los resultados de ambas matrices se juntan dentro de la matriz interna – externa y nos dan una idea de cómo responde la empresa ante sus factores externos y que tan fuerte es internamente la misma.

Tabla 12. Matriz EFE

Factores Externos Clave:			
	Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada
OPORTUNIDADES			
Apoyo del gobierno a sectores no convencionales para el cambio de matriz productiva.	0,05	1	0,05
Tendencia creciente de las personas hacia el consumo.	0,1	3	0,3
Falta de negocios/lugares destinados al entretenimiento familiar en el sector de Cumbayá.	0,15	4	0,6
Tendencia creciente de las personas hacia el consumo o gasto en lugares destinados al entretenimiento y recreación.	0,1	3	0,3
Pocos competidores en el sector específico de las pistas de patinaje sobre hielo.	0,08	4	0,32
Crecimiento poblacional y de infraestructura en el sector de Cumbayá en los últimos años.	0,12	3	0,36
AMENAZAS			
Alta dependencia del petróleo a nivel país.	0,03	2	0,06
Falta de tecnologías necesarias para fabricación de materiales como el hielo sintético y patines de hielo dentro del país, necesidad de importación.	0,05	3	0,15
Consumidores cada vez más exigentes. Valor agregado de productos y servicios marcan la diferencia entre el consumo y no consumo de los mismos.	0,07	3	0,21
Posicionamiento de la competencia en la ciudad.	0,08	2	0,16
Falta de cultura y conocimiento del patinaje sobre hielo en las personas.	0,07	3	0,21
Al ser un sector amplio, existe variedad de servicios y negocios de entretenimiento que pueden ser sustitutos del presente negocio.	0,1	2	0,2
TOTAL	1,00		2,92

La puntuación total ponderada de la matriz de factores externos (EFE) es de 2,96. El máximo puntaje para esta matriz es 4. La puntuación de 2,96 nos indica que la organización responde de manera correcta ante posibles oportunidades y amenazas del mercado actual. Sin embargo no responde de manera excelente, por lo que aún hay factores que se pueden mejorar.

Las oportunidades mejor aprovechadas por la empresa serían la falta de competidores en el segmento específico del patinaje sobre hielo junto con la falta de negocios dedicados al entretenimiento familiar en la ciudad y el sector.

Las amenazas que más afectan a la empresa son el posicionamiento actual de la competencia junto con el riesgo de surgimiento de negocios sustitutos en el sector de entretenimiento.

Tabla 13. Matriz EFI

Factores Internos Clave:			
	Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada
FORTALEZAS			
Valor agregado en la experiencia del usuario: efectos de iluminación y sonido, atención al cliente excelente, seguridad y comodidad.	0,15	4	0,6
Diversificación de actividades en el negocio. La pista de hielo está complementada con servicios como restaurante, heladería, cafetería, áreas para niños, entre otros.	0,12	4	0,48
Variedad de servicios específicos de la pista de patinaje sobre hielo: Patinaje libre, cursos de patinaje, eventos y shows sobre hielo.	0,1	3	0,3
Eficiencia operativa y atención al cliente.	0,1	3	0,3
Utilización de medios no tradicionales de marketing y publicidad.	0,08	3	0,24
DEBILIDADES			
Dependencia de la asistencia de personas al establecimiento. Lugar fijo.	0,1	2	0,2
Gasto en marketing y publicidad no puede ser excesivo al inicio del proyecto, esto puede traer problemas de posicionamiento.	0,1	1	0,1
Baja penetración inicial de mercado	0,12	2	0,24
Precios y rentabilidad bajos durante el inicio del negocio.	0,13	1	0,13
TOTAL	1,00		2,59

La puntuación total ponderada de la matriz de factores internos nos muestra una posición interna promedio de acuerdo a los valores explicados. La puntuación máxima es de 4, habiendo obtenido la empresa una puntuación de 2,59 aproximadamente. Esto quiere decir que internamente la empresa no es ni muy fuerte ni muy débil. Debería mejorar sus fortalezas y aprovecharlas de mejor manera para ser más fuerte, para hacerlo deberá elaborar planes de acción y contingencia para sus debilidades existentes.

Existen fortalezas grandes como la diversidad de actividades y el valor agregado brindado al cliente. De igual manera existen debilidades como la rentabilidad inicial o el gasto de marketing limitado al inicio del negocio.

Tabla 14. Matriz Interna - Externa

		Puntuaciones ponderadas totales EFI		
		Fuerte 3,0 a 4,0	Promedio 2,0 a 2,99	Débil 1,0 a 1,99
Puntuaciones ponderadas totales EFE	Alta 3,0 a 4,0	I	II	III
	Media 2,0 a 2,99	IV	V (EFE: 2,92 ; EFI: 2,59)	VI
	Baja 1,0 a 1,99	VII	VIII	IX

Según las puntuaciones totales ponderadas de las matrices EFE y EFI de la empresa, esta se encuentra ubicada en el sector V de la matriz interna-externa. Este sector se encuentra dentro del concepto de *Mantener y Conservar*. Esto quiere decir que la empresa se encuentra en una situación estable, en donde es prudente utilizar estrategias de penetración en el mercado o desarrollo del producto o servicio ofrecido para mejorar así nuestras fortalezas internas junto con nuestro aprovechamiento de oportunidades (David, 2008, p.233).

Conforme la empresa vaya mejorando sus fortalezas y transformando debilidades en fortalezas, así como contrarrestando de mejor manera las amenazas que se pueden presentar especialmente por ser una compañía nueva; mejorará su posición en esta matriz. El siguiente nivel es el de crecer y edificar, en el cuál se desarrollaran estrategias de desarrollo de mercado o integración de cualquier tipo.

2.5.7.2 Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo identifica los principales competidores de la compañía y analiza los principales factores críticos de éxito del negocio, tanto internos como externos (David, 2008, p.110). Las ponderaciones dadas tanto de importancia como de calificación son iguales a la matriz de evaluación externa EFE.

Para el análisis de esta matriz se tomarán en cuenta los competidores de la empresa que tiene el mismo concepto de negocio, es decir, que se dedican al servicio de patinaje sobre hielo.

Tabla 15. Matriz Perfil Competitivo

Factores críticos de éxito:	Ponderación	Negocio propuesto		Palacio del Hielo		Polo Sur	
		Clasificación	Puntuación ponderada	Clasificación	Puntuación ponderada	Clasificación	Puntuación ponderada
Diversificación de actividades	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Diversificación de servicios internos	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Innovación constante	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2
Seguridad	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Promociones y descuentos	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Valor agregado y calidad	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Enfoque de clientes	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12
Lealtad y fidelidad de clientes	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24
Participación/posicionamiento de mercado	0,12	1	0,12	3	0,36	3	0,36
Precios	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Rentabilidad	0,06	1	0,06	3	0,18	2	0,12
TOTAL	1,00		2,9		2,72		2,44

Las diferencias existentes entre las 3 empresas son mínimas, no significa que una sea mejor que otra, sino que cada una aprovecha de mejor manera sus factores críticos de éxito. Existen ciertos factores en donde cada una tiene sus fortalezas y debilidades. Por ejemplo, los factores mejor aprovechados el negocio en cuestión son la diversificación de actividades, investigación y experiencia del cliente.

Por otro lado, existen factores críticos en los que al ser una nueva empresa no se espera ser líder, por ejemplo la participación y posicionamiento y la rentabilidad financiera del negocio.

Esta matriz nos muestra los factores en los que se puede o se debe mejorar para ser progresivamente superior a nuestra competencia. Factores como los precios y rentabilidad junto con la lealtad de clientes pueden pasar de ser debilidades iniciales débiles a ser fortalezas menores a través de los años y convertirse en un factor diferenciador y una ventaja competitiva sobre los competidores y sustitutos.

2.5.7.3 Matriz SPACE

La matriz SPACE o matriz de posición estratégica y evaluación de acciones es una herramienta que nos sirve para indicarnos el tipo de estrategia a seguir en el negocio en análisis (David, 2008, p.225). Las estrategias pueden ser agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas dependiendo de algunos factores y ejes principales:

Dimensiones o ejes internos:

- Fortaleza financiera
- Ventaja competitiva

Dimensiones o ejes externos

- Estabilidad ambiental
- Fortaleza de la industria

Primeramente se asignan una serie de variables dentro de cada eje que representen el concepto de dicha dimensión. Se asignará a cada una de las variables dentro de los ejes Fortaleza financiera y Fortaleza de la industria un valor que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor). Para las variables dentro de

los ejes Estabilidad ambiental y Ventaja competitiva valores entre -1 (el mejor) y -6 (el peor) (David, 2008).

Se calculará finalmente un promedio entre la suma de puntuaciones para determinar el cuadrante en el que está ubicada la empresa en análisis.

A continuación el desarrollo de la matriz para el análisis del presente proyecto de negocio.

Tabla 16. Factores Matriz SPACE

Factores	Puntuación
Posición/Eje Estratégico	
Fortaleza financiera (FF)	
El nivel de endeudamiento e índice de apalancamiento son altos en los primeros años de funcionamiento del negocio.	2
Los precios y rentabilidad del negocio son bajas en los primeros años de funcionamiento.	2
A partir del momento de recuperación de la inversión, la rentabilidad esperada del negocio es alta.	3
Costos de mantenimiento bajo debido a los materiales utilizados en la pista.	4
	<hr/>
	11
Ventaja competitiva (VC)	
Al ser una empresa nueva, la participación de mercado es baja comparada con la competencia existente.	-4
Calidad y valor agregado del servicio es un diferenciador con los existentes actualmente.	-2
Diversidad de actividades del complejo y de servicios de la pista es un diferenciador del negocio actual.	-1
Esfuerzos de marketing y publicidad son limitados en los primeros años, recurriendo a campañas no tradicionales en el sector.	-4
	<hr/>
	-11
Estabilidad ambiental (EA)	
Gran dependencia del petróleo a nivel país. Ambiente económico y político tenso.	-4
Tendencias crecientes hacia el gasto y consumo familiar.	-2
Crecimiento poblacional y de infraestructura en el sector de Cumbayá .	-1
Economía basada principalmente en el sector primario, falta de tecnologías para desarrollar valor agregado en la producción.	-3
	<hr/>
	-10
Fortaleza de la industria (FI)	
Tendencia creciente hacia el gasto en lugares destinados al entretenimiento, constante crecimiento del sector.	4
Sector atractivo para el ingreso de competidores, alta posibilidad de productos sustitutos.	2
Alta necesidad de inversión para la industria específica de las pistas de hielo.	1
Poca difusión de deportes como el patinaje sobre hielo en el país.	3
	<hr/>
	10

Resultados

$$\text{Coordenadas eje x: } (-11/4) + (10/4) = -0,25$$

$$\text{Coordenadas eje y: } (-10/4) + (11/4) = 0,25$$

Matriz SPACE

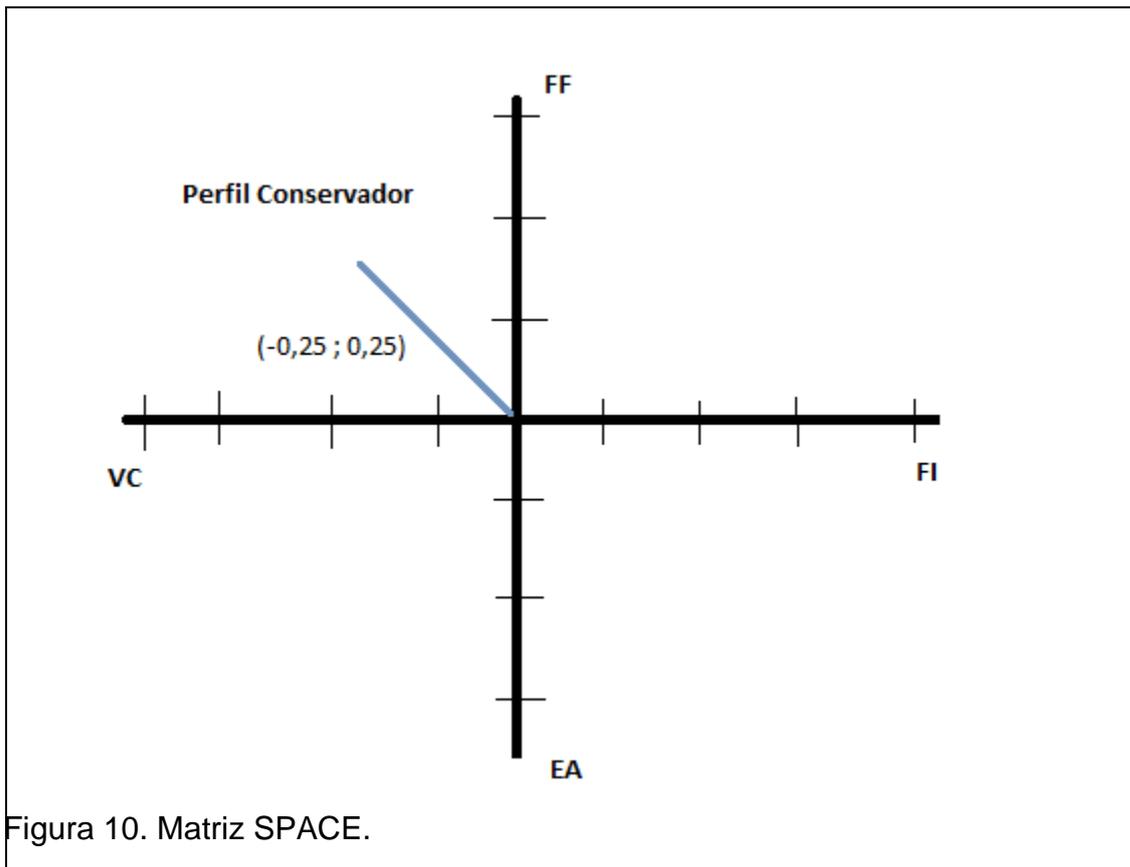


Figura 10. Matriz SPACE.

Según las ponderaciones de los factores de la matriz la estrategia de la empresa se sitúa en el cuadrante superior izquierdo, es decir, el cuadrante conservador. Este cuadrante implica mantenerse bajo las competencias y valores básicos de la empresa y evitar demasiados o excesivos riesgos.

Existen algunas estrategias como la de penetración en el mercado o el desarrollo de productos o servicios que pueden representar al concepto de este cuadrante. Básicamente se debe primero desarrollar un producto y servicio fuerte junto con un fuerte posicionamiento de mercado para poder después

enfocarnos en posibles estrategias agresivas como las de desarrollo de mercado o integración de cualquier tipo.

2.5.8 Estrategias / Lineamientos

Podemos entender a partir de los análisis realizados ciertas consideraciones a la hora de desarrollar estrategias para el negocio:

- Es necesario mantener una posición conservadora en cuanto a las estrategias y rumbos del negocio para sus primeros años. Se debe optar por estrategias que mejoren la penetración en el mercado y desarrollo del producto o servicio actual. De esta manera se trata de fortalecer el servicio ofrecido y posicionarlo dentro del mercado.
- Es importante mantener las fortalezas de la compañía como el valor agregado brindado o la diversidad de actividades y servicios. De igual manera las oportunidades existentes como las tendencias de consumo al alza o el crecimiento del sector de Cumbayá deberán ser aprovechadas por la compañía para poder crecer en el sentido antes expuesto.
- Debilidades como la baja rentabilidad inicial o el reducido presupuesto de marketing deben ser manejadas con cautela para poder tener la penetración esperada en el mercado. Las campañas visuales concentradas en la ubicación pueden contribuir al incremento en captación de clientes año a año.

En base a lo mencionado podemos determinar algunas estrategias importantes a seguir para el proyecto actual:

- Brindar un servicio personalizado y mediante los recursos y herramientas tecnológicas generar una experiencia única para el usuario. Generar un marketing boca a boca mediante la experiencia brindada en cada uno de los servicios principales que ofrece el negocio.

- Desarrollar promociones y publicidad complementaria entre la pista de hielo y los servicios adicionales existentes en el negocio.
- Desarrollar un sistema de gestión enfocado en la atención al cliente y su satisfacción.
- Desarrollar un sistema de gestión para garantizar la eficiencia operativa y financiera.
- Promoción y publicidad complementaria entre los diferentes servicios y usos de la pista de patinaje: Patinaje libre, cursos y eventos.
- Campañas de marketing y publicidad visuales y concentradas en la ubicación. Creación de una página web y una campaña masiva en redes sociales.
- Fomento de la cultura de patinaje en la ciudad, mediante la utilización de recursos publicitarios y una oferta amplia en servicios de la pista.
- Utilización de estrategias de precios conservadores para atraer inicialmente a los clientes y aumentar la penetración de mercado.

3. Capítulo III. Investigación de Mercados y su análisis

3.1 Mercado Objetivo y Potencial

Como se menciona en el capítulo anterior, las tendencias de gasto en el país junto con las oportunidades que brinda el sector de Cumbayá, nos dan pautas para la determinación del mercado objetivo al cual irá dirigido el actual proyecto.

3.1.1 Mercado Objetivo

Como se menciona en los factores sociales externos en el capítulo anterior, la zona de Cumbayá se caracteriza por mantener una estratificación media alta – alta en base a las características de vida de sus habitantes.

Cabe recalcar que debido al concepto del negocio, su captación de personas y asistencias puede ser muy amplia. Sin embargo, se ha realizado la determinación del mercado meta en base a dos tipos de segmentación:

Segmentación geográfica:

“La segmentación geográfica divide un mercado en diferentes unidades geográficas tales como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades o vecindarios” (Kotler & Armstrong, 2008, p.165).

En base a su definición, la segmentación geográfica en el presente proyecto ha sido realizada en base a la ubicación del negocio, la parroquia de Cumbayá. Bajo este análisis el mercado meta del negocio estará compuesto por personas residentes en la zona y una porción de personas que pasan la mayor parte del día en la misma, su población flotante.

Segmentación demográfica:

“La segmentación demográfica divide a un mercado en grupos con base a variables como la edad, sexo, ciclo de vida familiar, ocupación, entre otras variables demográficas” (Kotler & Armstrong, 2008, p.167).

La segmentación demográfica para el negocio propuesto ha sido determinada en base a la capacidad de decisión de compra o asistencia a un determinado servicio por parte de una persona. Las personas menores a los 15 años al igual que las personas mayores a los 65 años no son, en la mayoría de casos, los encargados de la decisión de compra o asistencia a un determinado servicio.

La ley Ecuatoriana señala que:

“Se fija en quince años la edad mínima para todo tipo de trabajo, incluido el servicio doméstico, con las salvedades previstas en este código, más leyes e instrumentos internacionales con fuerza legal en el país” (Código de la Niñez y Adolescencia, 2008, Art.82).

Se entiende que a partir de esta edad una persona puede estar en capacidad de generar un ingreso propio y tomar una decisión de compra o asistencia a un determinado servicio. De igual manera:

“Se acreditará derecho vitalicio a jubilación ordinaria de vejez cuando el afiliado haya cumplido sesenta (60) años de edad...; la edad mínima de retiro para la jubilación ordinaria de vejez, a excepción de la jubilación por tener cuatrocientas ochenta (480) imposiciones mensuales, no podrá ser inferior a sesenta (60) años en ningún caso” (Ley de Seguridad Social, 2001, Art.185.).

Para el presente análisis se determina el mercado objetivo hasta los 64 años, por considerarse la edad promedio de jubilación e inicio de la tercera edad, en la cual puede tomarse como finalizada la etapa laboral y de cabeza de familia.

En la información presentada a continuación podemos ver la segmentación realizada y la determinación del mercado objetivo utilizado para la investigación de mercado para el actual proyecto de negocio.

Tabla 17. Población Pichincha, Quito y Cumbayá en el tiempo

Locación	1982	1990	2001	2010	Tasa crecimiento 1982 - 1990	Tasa crecimiento 1990 - 2001	Tasa de crecimiento 2001 - 2010	Crecimiento Promedio
Pichincha	1.244.330	1.516.902	2.388.817	2.576.287	21,91%	57,48%	7,85%	29,08%
DMQ	1.083.600	1.371.729	1.839.853	2.239.191	26,59%	34,13%	21,70%	27,47%
Cumbayá	8.248	12.479	19.816	31.463	51,30%	58,79%	58,78%	56,29%

Tomado de: GAD Pichincha (2012).

Se tomó una tasa de crecimiento de las últimas tres décadas, y se obtuvo un promedio de las tres tasas, calculando un crecimiento promedio por década para cada locación.

Para calcular la población esperada de los años 2015 y 2020 para Pichincha y el DMQ se utilizan las tasas de crecimiento mencionadas. Para la población de Cumbayá se utiliza una tasa de crecimiento promedio ponderada de los tres crecimientos:

Tasa crecimiento Cumbayá: T_p (25%) + T_{dmq} (25%) + T_c (50%)

De esta manera podemos prever el crecimiento que tendrá la población de estos lugares en los próximos años.

Tabla 18. Crecimiento proyectado por zonas

	2010	2015	2020
Población Pichincha	2.576.287	2.950.879	3.325.471
Población Distrito Metropolitano de Quito	2.239.191	2.546.744	2.854.297
Población Cumbayá	31.463	38.114	44.766
Población Cumbayá (Entre 15 y 64 años)	18.810	22.786	26.763

Tomado de: GAD Pichincha (2012).

Tabla 19. Mercado Objetivo

	2010	2015	2020	
Población Cumbayá (Entre 15 y 64 años)	18.810	22.786	26.763	→ MERCADO OBJETIVO

Como se mencionó, el mercado objetivo al cuál se pretende llegar se basa en personas que cuentan ya con una capacidad de adquisición, en este caso del servicio. La segmentación se la realizó geográfica y demográficamente.

Tabla 20. Población Esperada Cumbayá - Edades

	<i>Población Esperada</i>		
	2010	2015	2020
Adolescentes entre 15 y 19 años	2680	3247	3813
Varones	1331	1612	1894
Mujeres	1349	1634	1919
Jovenes adu. entre 20 y 24 años	2542	3079	3617
Varones	1227	1486	1746
Mujeres	1315	1593	1871
Adultos entre 25 y 29 años	2502	3031	3560
Varones	1163	1409	1655
Mujeres	1339	1622	1905
Adultos entre 30 y 34 años	2370	2871	3372
Varones	1095	1326	1558
Mujeres	1275	1545	1814
Adultos entre 35 y 39 años	2570	3113	3657
Varones	1199	1452	1706
Mujeres	1371	1661	1951
Adultos entre 40 y 44 años	2254	2730	3207
Varones	1099	1331	1564
Mujeres	1155	1399	1643
Adultos entre 45 y 49 años	2181	2642	3103
Varones	1027	1244	1461
Mujeres	1154	1398	1642
Adultos entre 50 a 64 años	1711	2073	2434
Varones	812	984	1155
Mujeres	899	1089	1279
TOTAL	18.810	22.786	26.763
Total varones	8.953	10.846	12.738
Total mujeres	9.857	11.941	14.025

Tomado de: GAD Pichincha (2012).

Como fue mencionado, la parroquia cuenta con una población flotante cada año. Esta población está basada en personas que no son residentes pero pasan la mayor parte del día en la zona. La población flotante para el año 2010 fue determinada en alrededor de 20.000 personas (GAD Cumbayá, 2010). Esto representa a más del 50% de la población.

Para efectos de investigación de mercado y proyección de ventas se tomará como población flotante objetivo a un 20% de la población residente que se encuentre dentro del rango de edad establecido:

Tabla 21. Población Flotante Cumbayá

	2010	2015	2020
TOTAL Mercado Objetivo	18.810	22.786	26.763
Población flotante:	3.762	4.557	5.353
<i>Población flotante objetivo (Entre 15 y 64 años)</i>	2.257	2.734	3.212
Mercado Objetivo Final	21.067	25.521	29.974

El mercado objetivo total del cual se parte para el primer año está conformado por **25.521 personas**. El crecimiento de la misma año a año se lo realiza conforme la tasa de crecimiento obtenida.

3.1.2 Mercado Potencial

Cabe mencionar que, de acuerdo a lo mencionado anteriormente, el mercado meta determinado será utilizado para fines de investigación de mercados y proyección de ventas. Esfuerzos de marketing y publicidad serán dirigidos no solo a esta porción de la población sino también a la totalidad del mercado que puede generar asistencias al negocio propuesto.

Si bien no siempre se encuentran incluidos dentro de la decisión principal de compra, menores a 15 y mayores a 65 años de edad pueden motivar y generar

asistencias al negocio. De igual manera, personas residentes en el Distrito Metropolitano de Quito pueden asistir al complejo sin restricción alguna. Es por esto que se ha determinado a esta parte de la población como mercado potencial que mantiene el negocio propuesto.

3.2 Tamaño de Mercado y Demanda Potencial

Para la realización del análisis de captación de mercado y correspondiente demanda potencial esperada se tomarán en cuenta los datos de la competencia por concepto de negocio en sus primeros años e inicio de actividades.

3.2.1 Ventas, Participación de mercado

Para determinar la participación de mercado esperada y el crecimiento en la misma, se tomará la referencia de los competidores por concepto de negocio (patinaje sobre hielo) durante sus primeros 5 años de funcionamiento. La participación en ventas promedio que estas empresas obtuvieron en relación a su entorno existente en dicha época, se utilizará como punto de partida para la determinación de la participación de mercado esperada en el presente negocio:

Tabla 22. Participación ventas competencia directa 1/2

<u>Ventas</u>	2002	2003	2004	2005	2006
ICECLUB S.A (Palacio del hielo) <i>Año de inicio de actividades: 2002</i>	159.546,32	190.098,51	265.371,24	243.591,29	292.927,34
<u>Competencia:</u>					
MULTICINES S.A	3.134.292,71	2.900.455,60	3.185.411,62	3.697.748,45	4.248.631,41
CINEMARK DEL ECUADOR S.A	4.726.894,00	5.113.763,08	5.427.855,17	7.975.953,48	8.583.713,91
Participación en Ventas	1,99%	2,32%	2,99%	2,04%	2,23%

Tomado de: Superintendencia de compañías (2015)

Tabla 23. Participación ventas competencia directa 2/2

<u>Ventas</u>	2010	2011	2012	2013	2014
POLOSURICE S.A (Polo Sur)	115.692,30	206.621,57	272.176,04	225.271,24	241.520,33
<i>Año de inicio de actividades: 2010</i>					
<u>Competencia:</u>					
SUPERCINES S.A	322.980,00	552.113,12	1.259.840,53	2.423.158,58	10.232.936,73
ENTRETENIMIENTO Y DIVERSIÓN FAMILIAR ENDIFA S.A (Play Zone)	329.769,70	496.947,84	548.086,54	612.195,33	580.649,26
Participación en Ventas	15%	16%	13%	7%	2%

Tomado de: Superintendencia de compañías (2015)

La comparativa fue realizada con el entorno de las empresas competidoras al momento de inicio de actividades. A continuación la participación y crecimiento promedio:

Tabla 24. Participación y Crecimiento Competencia directa

	<i>Primeros 5 años de operación</i>				
ICECLUB S.A (Palacio del hielo)					
Participación en Ventas	1,99%	2,32%	2,99%	2,04%	2,23%
Variación		0,33	0,67	-0,95	0,19
POLOSURICE S.A (Polo Sur)					
Participación en Ventas	15,06%	16,45%	13,08%	6,91%	2,18%
Variación		0,02	-0,04	-0,06	-0,05
Participación promedio	6,53%				
Crecimiento promedio	1,38%				

Podemos entonces determinar una captación inicial de mercado de un 6,53%. Considerando la ubicación en centros comerciales de la competencia mencionada, se utilizará un crecimiento en captación de la mitad del obtenido en el análisis anterior, es decir, 0,69% para el escenario esperado del proyecto.

Es importante mencionar que la afluencia final esperada de personas al momento de calcular las ventas estará basada en la investigación de mercados detallada más adelante en este capítulo. Los porcentajes de aceptación tanto de patinaje libre como de cursos y eventos serán aplicados al mercado objetivo

captado antes descrito para determinar la afluencia final esperada de personas para cada servicio que ofrecerá el complejo.

3.2.2 Crecimiento ventas

El crecimiento en ventas de las empresas competidoras servirá como un referente al momento de comparar las ventas finales del negocio propuesto.

Tabla 25. Crecimiento Ventas Competencia directa

	Crecimiento en ventas promedio 1eros 5 años
ICECLUB S.A (Palacio del hielo) <i>Año de inicio de actividades: 2002</i>	13%
POLOSURICE S.A (Polo Sur) <i>Año de inicio de actividades: 2010</i>	25%
Promedio	19%

3.3 La Competencia

Como ha sido mencionado, se definirá como competidores directos en temas de comparación de participación y crecimiento a las empresas con el mismo concepto de negocio. De acuerdo a la ubicación se determinarán empresas que puedan resultar sustitutos al negocio actual que también se dedican a ofrecer actividades de entretenimiento. Dichas empresas servirán como referencia para la determinación de precios y promociones en el proyecto.

3.3.1 De acuerdo al concepto de negocio

- **Palacio del Hielo**



Tabla 26. Información Competencia - Palacio del Hielo

Descripción	Servicios	Horarios	Precios
<p>Pista de hielo ubicada en el Centro Comercial Ñaquito (CCI). Pista de 30 x 15 metros. Tiene graderíos y alquiler de patines para patinaje libre.</p> <p>Los turnos de patinaje libre duran 1h y media cada uno.</p>	<p>Patinaje Libre: Entrada a la pista de hielo por tiempo determinado pagado. Alquiler de patines en el mismo lugar.</p> <p>Eventos: Eventos y shows esporádicos de patinaje artístico local o días temáticos o shows.</p> <p>Cursos: Cursos de patinaje artístico y hockey sobre hielo. Cursos vacacionales.</p>	<p>Patinaje Libre: Lun a Jue : De 10 a 20:30 Vie y Sab : De 9:30 a 20:30 Domingo : De 9:30 a 19:30</p> <p>Cursos: 2 clases por semana Lunes y Miércoles - <i>Avanzados</i> Martes y Jueves - <i>Principiantes</i> Clases de 1h y media</p>	<p>Patinaje Libre: Lun a Jue : 5 \$ Vie y Sab : 6 \$ Domingo : 6 \$</p> <p>Cursos: 90 dólares al mes</p>
<p>Diferenciación:</p>	<p>Promociones con tarjetas en servicios de la pista. Ubicado en un lugar céntrico. Entretenimiento familiar. Zona de niños y fiestas infantiles.</p>		

Tomado de: Sitio Web Palacio del Hielo (2015).

- Polo Sur



Tabla 27. Información Competencia - Polo Sur

Descripción	Servicios	Horarios	Precios
<p>Pista de hielo ubicada en el Centro Comercial Quicentro Sur. Pista de 30 x 15 metros. Tiene graderíos y alquiler de patines para patinaje libre.</p> <p>Los turnos de patinaje libre van desde una a tres horas.</p>	<p>Patinaje Libre: Entrada a la pista de hielo por tiempo determinado pagado. Alquiler de patines en el mismo lugar.</p> <p>Eventos: Eventos y shows esporádicos de patinaje artístico local o días temáticos o shows.</p> <p>Cursos: Cursos de patinaje artístico y hockey sobre hielo. Cursos vacacionales.</p>	<p>Patinaje Libre: Lun a Vier : De 10 a 20:30 Sabado : De 10 a 21:00 Domingo : De 10 a 20:00</p> <p>Cursos: <u>Artístico:</u> 2 clases por semana Lunes y Martes - Principiantes, Intermedios y Avanzados (1h) <u>Hockey:</u> Sábados (2h)</p>	<p>Patinaje Libre: Lun a Jue : 5\$ - 3\$ Estudiantes Miércoles : 4\$ Jueves : 2.50\$ Mujeres - 5\$ Adultos - 3\$ Estudiantes Vie a Dom : 5\$ - 3\$ Estudiantes</p> <p>Cursos: Varía según nivel. De 70 a 90.</p>
<p>Diferenciación:</p>	<p>Variaciones y promociones en los precios de entrada según día, ocupación y género. Ambientación controlada constante.</p>		

Tomado de: Sitio Web Polo Sur (2015).

3.3.2 De acuerdo a la ubicación

Tabla 28. Información Competencia / Sustitutos por ubicación

Empresa	Descripción	Ubicación	Precios
Multicines 	Cines ubicados en el Centro Comercial Scala Shopping en Cumbayá.	Scala Shopping - Cumbayá	<i>Entre 5 y 8 dólares</i>
Cineplex 	Cines ubicados en el Centro Comercial Ventura Mall en Cumbayá	Ventura Mall - Cumbayá	<i>Entre 4 y 6 dólares</i>
Cinemark 	Cinemark es un cine posicionado por su matriz en la Plaza de las Américas en Quito, a mediados del mes de Julio de 2015 abrió sus puertas en el Centro comercial Paseo San Francisco.	Paseo San Francisco - Cumbayá	<i>Entre 5 y 8 dólares</i>
KidzTime 	Kidztime es un lugar dentro del centro comercial Scala Shopping diseñado para el entretenimiento de niños desde 1 a 10 años de edad. Área de juegos o playground que incluye zona de escalar. Zonas para niños pequeños. Horarios de 10 a 20:30.	Scala Shopping - Cumbayá	<i>\$6.50 la hora de Lunes a Viernes. \$7.50 la hora Sábado y Domingo</i>

Tomado de: Multicines, Cinemark, Cineplex, Kidztime (s.f.).

3.4 Evaluación del Mercado (Investigación)

3.4.1 Justificación

El presente proyecto está basado en un servicio de entretenimiento para la población de Quito, especialmente de la parroquia de Cumbayá. Al tratarse de un servicio, el comportamiento de la demanda no siempre es conocido y puede ser variable.

Como fue mencionado, cualquier persona puede asistir al negocio. Sin embargo, se ha elegido el sector de Cumbayá debido a su crecimiento y características poblacionales favorables.

Para poder estimar y cuantificar la demanda es necesario conocer la aceptación del negocio en las personas del sector. De igual manera es importante conocer percepciones y opiniones para poder desarrollar el concepto de negocio y mejorarlo según tendencias de opinión en las personas encuestadas.

Con la investigación de mercado se podrá conocer la opinión y aceptación de las personas en Cumbayá hacia el presente plan de negocio. De igual manera se tendrá una clara visión acerca de la tendencia de consumo de las personas hacia el sector de entretenimiento y motivaciones o factores que potencialicen una posible decisión de compra y fidelidad hacia el negocio.

3.4.2 Planteamiento problema de investigación

Problema de Gerencia

¿Se debe implementar un complejo de entretenimiento con pista de patinaje sobre hielo en el sector de Cumbayá?

Problema de Investigación

Determinar la percepción y aceptación de los consumidores en el sector de Cumbayá hacia la implementación de un complejo de entretenimiento con pista de patinaje sobre hielo en la zona.

3.4.3 Preguntas de Investigación

A partir del problema se pueden definir ciertas preguntas que ayudarán a determinar los métodos y variables utilizadas para la investigación.

- ¿Cuáles serán los clientes potenciales del presente negocio?

- ¿Cuál es el comportamiento de la demanda actual de los clientes potenciales hacia actividades destinadas al entretenimiento?
- ¿Cuáles son los factores que más valorarán los clientes al momento de decisión de consumo?
- ¿Cómo se puede lograr una diferencia con la actual competencia del sector, basado en las percepciones y necesidades actuales de los clientes potenciales?
- ¿Cuál es la aceptación y asistencia que se puede esperar de los clientes potenciales hacia el presente negocio?
- ¿Qué factores deberá tener el presente negocio para potencializar la demanda de clientes y asegurar su retorno?

3.4.4 Objetivo de Investigación

La presente investigación de mercados tiene como objetivo principal identificar las necesidades, deseos, percepción y aceptación de las personas dentro del sector de Cumbayá, en la ciudad de Quito, acerca de la implementación de un complejo de entretenimiento con pista de hielo en dicho sector.

Objetivos Generales

- Determinar el comportamiento de la demanda y factores de decisión de compra en los clientes potenciales con respecto a negocios basados en entretenimiento.
- Determinar la aceptación y asistencia que los clientes potenciales tendrían hacia el negocio propuesto.

Objetivos Específicos

- Definir los principales y potenciales tipos de cliente que se tendrá en el negocio.
- Determinar los factores que más valoran o ponderan los clientes al momento de tomar la decisión de consumo, enfocados a los servicios de entretenimiento.

- Conocer las posibles oportunidades y factores a aprovechar dependiendo de las carencias y vacíos que existan dentro del sector y la competencia.
- Determinar la asistencia actual y esperada de los clientes potenciales a actividades de entretenimiento.
- Determinar la aceptación de los clientes potenciales hacia el negocio propuesto.
- Determinar la asistencia actual y esperada de los clientes potenciales hacia el negocio propuesto.
- Determinar posibles factores o características que los clientes potenciales valorarían más al momento de tomar la decisión de asistir al negocio propuesto.

3.4.5 Categorías de Investigación

Cuantitativa

La investigación cuantitativa está basada en la recopilación de datos mediante la utilización de preguntas formales y opciones de respuesta predeterminadas en cuestionarios aplicados a una gran cantidad de entrevistados.

Las preguntas para este tipo de investigación son estructuradas y buscan una recopilación descriptiva de la información. El análisis es estadístico y descriptivo (Hair, Bush & Ortinau, 2010, p.145).

Para la presente investigación se utilizará la encuesta como método cuantitativo de recopilación de información. La estructura, preguntas y análisis de la encuesta se encuentran detallados más adelante.

Cualitativa

La investigación cualitativa está basada en la recolección de datos en forma de texto, imágenes o videos con preguntas abiertas u observaciones halladas.

Las preguntas para este tipo de investigación son abiertas y no estructuradas, con el objetivo de recolectar información exploratoria. El análisis se basa en el desglose de los datos encontrados y su análisis interpretativo (Hair, Bush & Ortinau, 2010, p.145).

Para la presente investigación se utilizará el Focus Group y entrevistas a expertos tanto de la industria de entretenimiento como expertos de marketing y expertos de la competencia actual para poder determinar hallazgos que contribuyan a responder las preguntas de investigación antes expuestas.

Dichas entrevistas tanto grupales como individuales se explican y exponen sus resultados más adelante.

3.4.6 Tipos de Investigación

Exploratoria

En este tipo de investigación, como se mencionó anteriormente, se trata de recopilar datos e información cualitativa para tratar de explicar principalmente conductas y actitudes subjetivas de los consumidores difíciles de explicar mediante otro tipo de investigación. Las herramientas más utilizadas en esta investigación son grupos focales y entrevistas a expertos.

Descriptiva

En este tipo de investigación se trata de recopilar información específica mediante preguntas estructuradas que nos faciliten un análisis estadístico de las mismas. Este tipo de datos nos sirven para determinar factores numéricos y específicos del negocio como la demanda o los precios. Las herramientas más utilizadas en esta investigación son las encuestas, en todas sus modalidades.

Concluyente

Este tipo de investigación nos permite establecer relaciones y conclusiones entre varias variables. Esta investigación es útil cuando se quiere establecer dependencias entre distintas variables.

3.4.7 Necesidades de Investigación

Tabla 29. Necesidades de Investigación

De Quién	Qué	Cómo
Competencia	Asistencia/demanda de personas	Entrevista a experto
		Encuestas
		Focus Group
	Precios	Investigación páginas web
		Asistencia personal
	Crecimiento actual y esperado	Entrevista a experto
		Análisis ventas
	Rentabilidad financiera	Análisis utilidad/ventas
	Amenzas de mercado existentes	Investigación páginas web
		Entrevista a experto
Efecto diferenciador	Entrevista experto	
	Encuestas	
Proveedores	Precios	Cotizaciones
		Solicitud catálogo de productos
	Asistencia en instalación	Contacto vía mail
	Asistencia legal y de aduana	Contacto vía mail
Solicitud catálogo de productos		
Sustitutos	Asistencia/demanda de personas	Entrevista a experto
		Encuestas
		Focus Group
	Precios	Asistencia personal
		Investigación páginas web
	Crecimiento actual y esperado	Análisis ventas
	Posibilidades de expansión	Entrevista experto
Aceptación de las personas	Encuestas	
	Focus Group	
Clientes	Gustos y preferencias	Encuestas
	Tendencias de consumo	Tendencias de mercado
		Entrevista expertos
	Percepción con respecto al negocio	Encuestas
	Aceptación y opinión del negocio	Encuestas
	Comportamiento de compra	Entrevista a experto
	Factores influyentes en la decisión de compra	Encuestas
Entrevista a experto		
Focus Group		

3.4.8 Investigación Cuantitativa

3.4.8.1 Encuesta

Para el presente proyecto se utilizó la encuesta como una herramienta de investigación descriptiva para obtener información cuantitativa acerca de las tendencias, percepción y aceptación de las personas dentro del mercado objetivo hacia el presente proyecto de negocio. El método de muestreo utilizado fue un muestreo aleatorio simple estratificado, en donde cada estrato, en este caso por grupos de sexo y edad estuvieran incluidos dentro de la muestra (Lind, Marchal & Wathen, 2008, p.265).

La determinación de la muestra se explica a continuación.

$$n = \frac{(z^2) * N}{4E^2(N-1) + z^2} \quad \text{(Ecuación 1)}$$

(Galindo, 2011, p.43)

N se representa por la población total o mercado objetivo, z se refiere al valor para el nivel de confianza utilizado, en este caso 95%, E se refiere al error, determinado en 5%. Las probabilidades a favor y en contra de la hipótesis se determinaron en 0,50 para p y (1-p), esto debido a no disponer de referencias históricas de investigación.

$$n = \frac{(1,96)^2 * (22786+2734)}{4 * ((22786+2734)-1) * (0,05)^2 + (1,96)^2}$$

$$n = \mathbf{379 \text{ encuestas}}$$

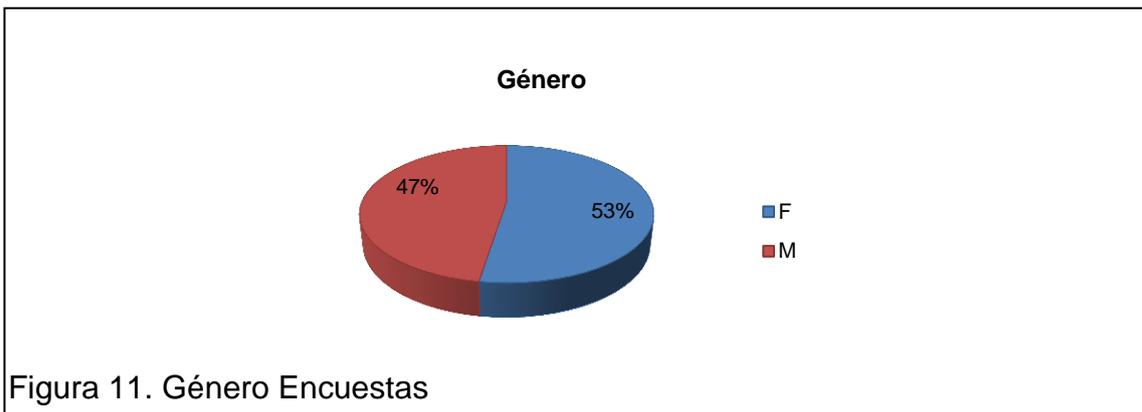
Tomando en cuenta que se parte del mercado total de la población residente y flotante en el sector de Cumbayá, la aplicación y metodología de recopilación de datos y llenado de encuestas fue realizado principalmente en este sector.

El modelo de encuesta se encuentra dentro de la sección *Anexos*. A continuación se presenta el análisis de las encuestas realizadas:

3.4.8.1.1 Análisis Encuestas

Tabla 30. Género Encuestas

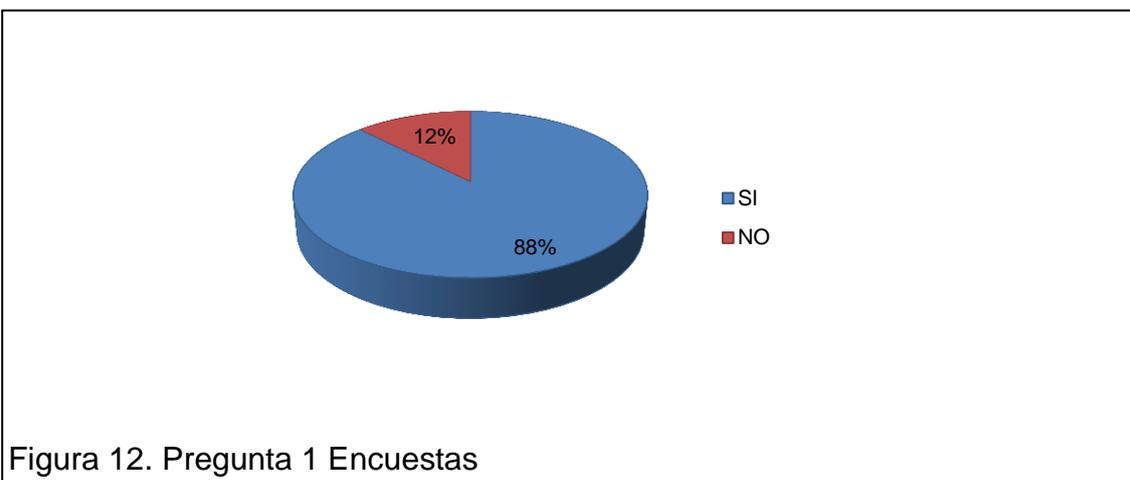
	Género	
	F	M
Total	199	180
%	53%	47%



Pregunta 1.- ¿Ha asistido usted a actividades o lugares destinados al entretenimiento en el último mes?

Tabla 31. Pregunta 1 Encuesta

	Pregunta 1.		
	SI	¿Cuáles?	NO
Total	332	Cine, Restaurantes, Parques, Bares, Discotecas, Piscinas, etc.	47
%	88%		12%

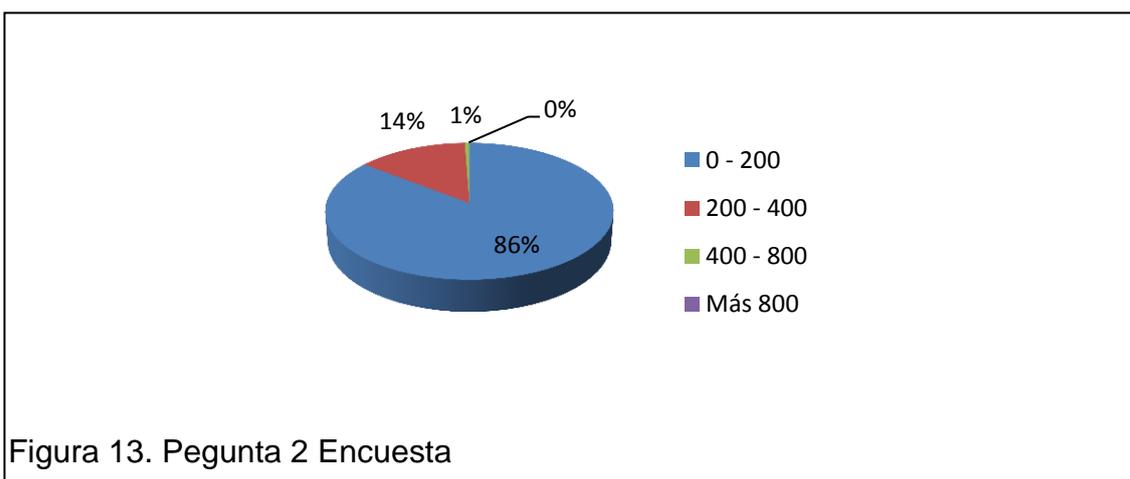


Como vemos en esta pregunta, el 88% de las personas han asistido en el último mes a actividades de entretenimiento. Si bien la frecuencia de asistencia de muchos varía, como lo veremos en una pregunta siguiente, esto nos da una pauta de que el entretenimiento es un sector con alta frecuencia de asistencia dentro de la población en general.

Pregunta 2.- ¿Entre que valores oscila su gasto mensual destinado a actividades de entretenimiento?

Tabla 32. Pregunta 2 Encuesta

Pregunta 2.				
	0 - 200	200 - 400	400 - 800	Más 800
Total	289	47	2	0
%	86%	14%	1%	0%



Como vemos en la pregunta 2, el 86% de las personas que han asistido recientemente a actividades de entretenimiento destina alrededor de 0 a 200 dólares para estas actividades. Si bien el entretenimiento ha incrementado sus precios en los últimos años, se trata aún de un servicio considerado suntuario y no representa una parte mayoritaria dentro del gasto personal o familiar.

Pregunta 3.- ¿A qué tipos de lugares destinados al entretenimiento prefiere asistir usted o llevar a un familiar?

Tabla 33. Pregunta 3 Encuesta

Pregunta 3.						
	Canchas	Pistas	Parques	Centros J.	Cines	Bolos
Total	184	189	38	17	287	32
%	54%	56%	11%	5%	85%	9%

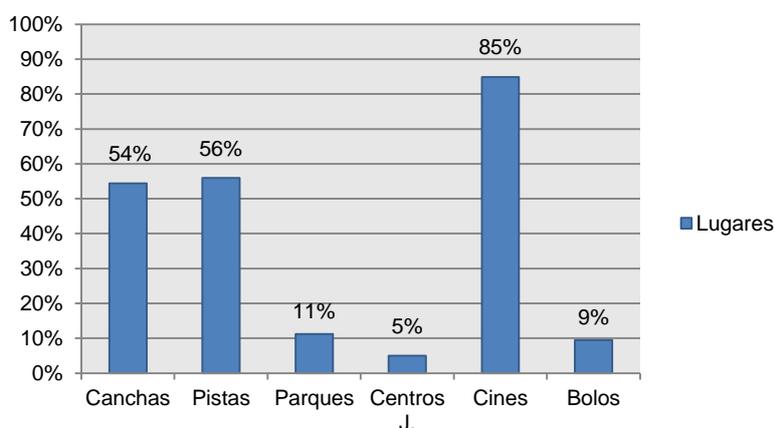


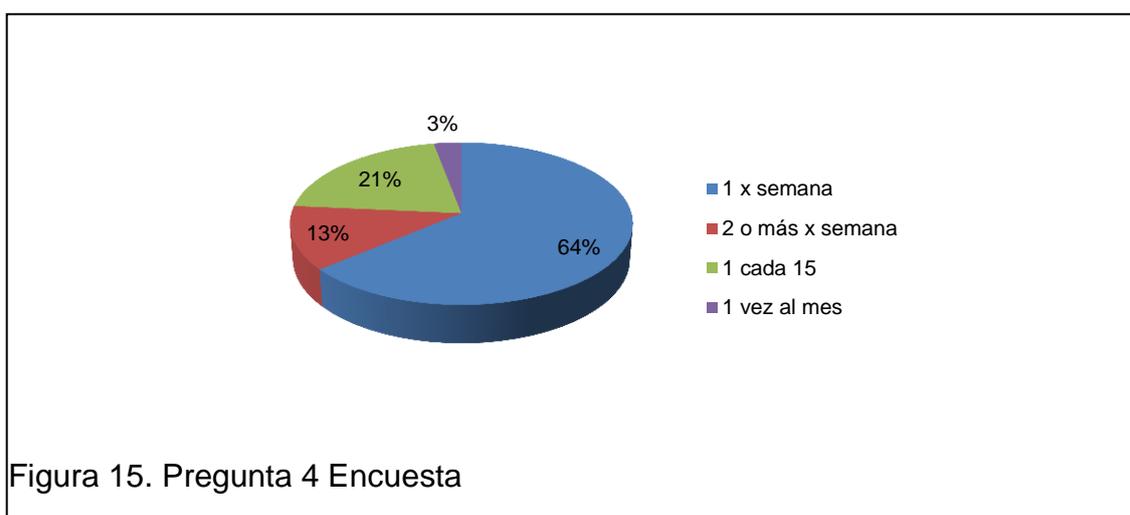
Figura 14. Pregunta 3 Encuesta

El 85% de las personas considera al cine como una opción preferente al momento de divertirse, al igual que establecimientos dedicados al deporte y esparcimiento como canchas y pistas deportivas. Al realizar la investigación principalmente en el sector de Cumbayá podemos complementar esta respuesta con la poca variedad de establecimientos dedicados al entretenimiento en la zona. Los cines, canchas y algunas pistas de deportes predominan generando la afluencia de las personas a las mismas. De igual manera podemos identificar que la competencia de los cines en la zona es alta para cualquier negocio enfocado en el sector entretenimiento.

Pregunta 4.- De las actividades o tipos de entretenimiento que usted marcó como preferidos en la pregunta anterior, marque con una X en el recuadro según su frecuencia de asistencia a dichos lugares.

Tabla 34. Pregunta 4 Encuesta

	Pregunta 4.			
	1 x semana	2 o más x semana	1 cada 15	1 vez al mes
Total	217	43	70	10
%	64%	13%	21%	3%

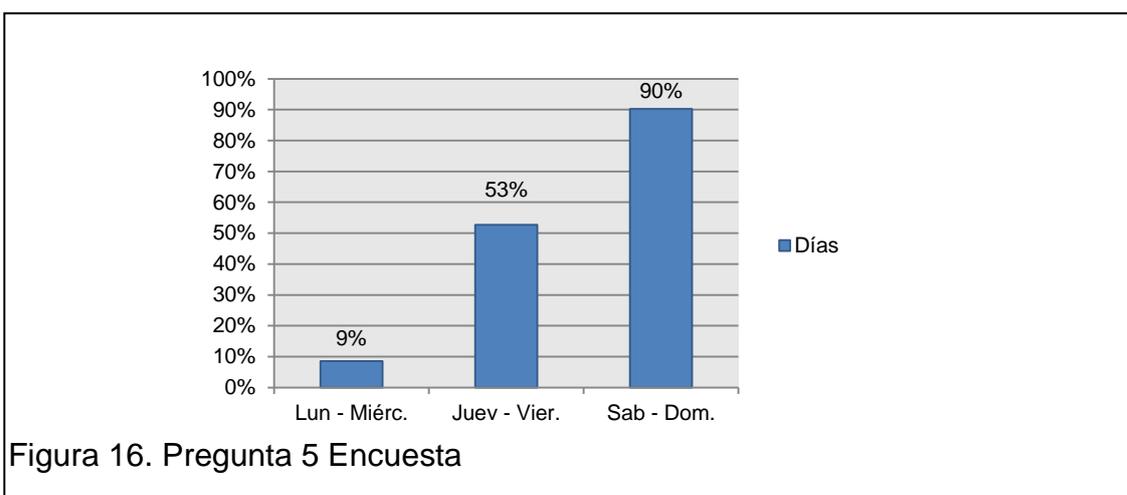


Alrededor del 60% de los encuestados respondieron que su frecuencia de asistencia a actividades de entretenimiento es de una vez por semana, complementada con el 21% que asiste cada 15 días. Podos darnos cuenta en un análisis más profundo que la asistencia varía de igual manera según la edad de las personas. Sin embargo la tendencia y promedio general radica en la asistencia de una vez por semana a lugares de entretenimiento.

Pregunta 5.- ¿Qué días de la semana prefiere usted para asistir a actividades destinadas al entretenimiento?

Tabla 35. Pregunta 5 Encuesta

Pregunta 5.			
	Lun - Miérc.	Juev - Vier.	Sab - Dom.
Total	29	178	305
%	9%	53%	90%

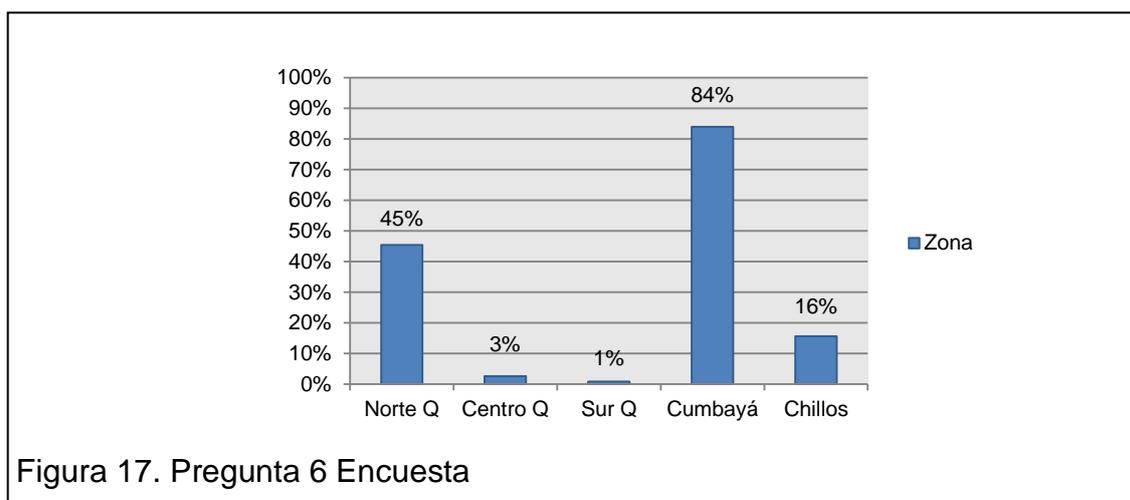


La pregunta 5 nos muestra los días de la semana preferentes por los encuestados para asistir a actividades de entretenimiento. Alrededor del 90% de encuestados prefieren asistir los fines de semana o sábados y domingos. Más de la mitad de encuestados respondieron que prefieren asistir los Jueves y Viernes, mientras que los días de Lunes a Miércoles son los menos preferidos por las personas. Cabe recalcar que la preferencia de días puede variar según el tipo de actividad de entretenimiento, con un correcto enfoque estos días pueden ser aprovechados para generar afluencia de personas también.

Pregunta 6.- Considerando la existencia y ubicación actual de negocios de entretenimiento en Quito, ¿cuál de los siguientes sectores de la ciudad preferiría usted para asistir a actividades destinadas al entretenimiento?

Tabla 36. Pregunta 6 Encuesta

Pregunta 6.						
	Norte Q	Centro Q	Sur Q	Cumbayá	Chillos	Porqué?
Total	172	10	3	318	59	Cercanía, Vivienda, Seguridad, Facilidad, etc.
%	45%	3%	1%	84%	16%	



Como se mencionó al inicio, la metodología y recolección de datos para las encuestas fue realizada principalmente en el sector de Cumbayá y en sus residentes/habitantes.

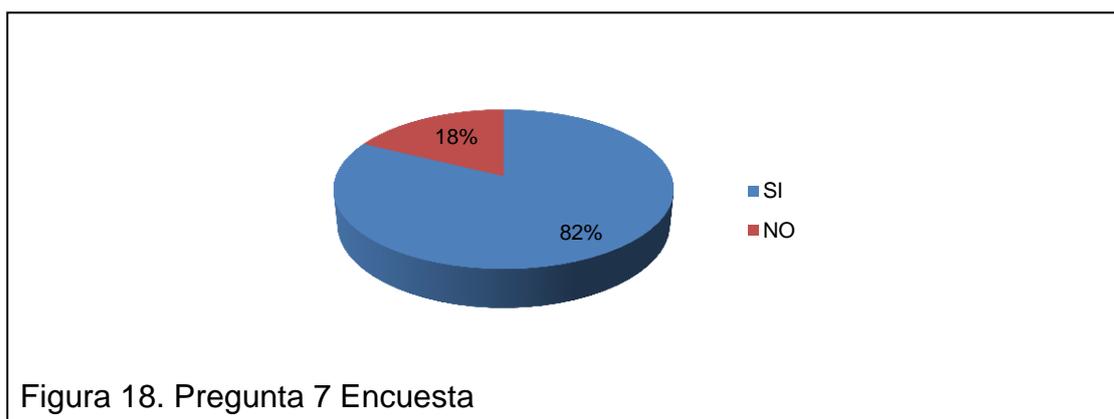
Se pudo observar que las personas prefieren asistir a lugares cercanos a sus lugares de vivienda. Como vemos en el análisis el 85% de personas aproximadamente preferiría asistir a actividades dentro de Cumbayá, dentro de la explicación del porqué lo prefiere así la mayoría de personas nombró temas como la cercanía y facilidad de acceso ya que sus viviendas o centros de estudios quedaban en el sector.

De igual manera factores como la seguridad y la facilidad de vías le dieron preferencia a Cumbayá y al Norte de la ciudad de Quito dentro de esta pregunta.

Pregunta 7.- ¿Ha asistido alguna vez a una pista de patinaje sobre hielo?

Tabla 37. Pregunta 7 Encuesta

Pregunta 7.			
	SI	¿Cuál?	NO
Total	312	Cci, Palacio Hielo, Quicentro Sur, Castillo Amaguaña	67
%	82%		18%



Podemos apreciar en esta pregunta que el 82% de encuestados si han asistido a actividades sobre hielo. Dentro de los lugares mencionados estuvieron principalmente la pista del CCI, y esporádicamente las pistas del Quicentro sur y la del castillo de Amaguaña. Independientemente del sector, las personas han visitado o conocido este tipo de entretenimiento en su mayoría.

Pregunta 8.- Si usted asiste o ha asistido a pistas de patinaje sobre hielo, ¿cuál es o ha sido el motivo de su visita?

Tabla 38. Pregunta 8 Encuesta

Pregunta 8.			
	Patinaje Libre	Cursos	Eventos
Total	295	11	110
%	95%	4%	35%

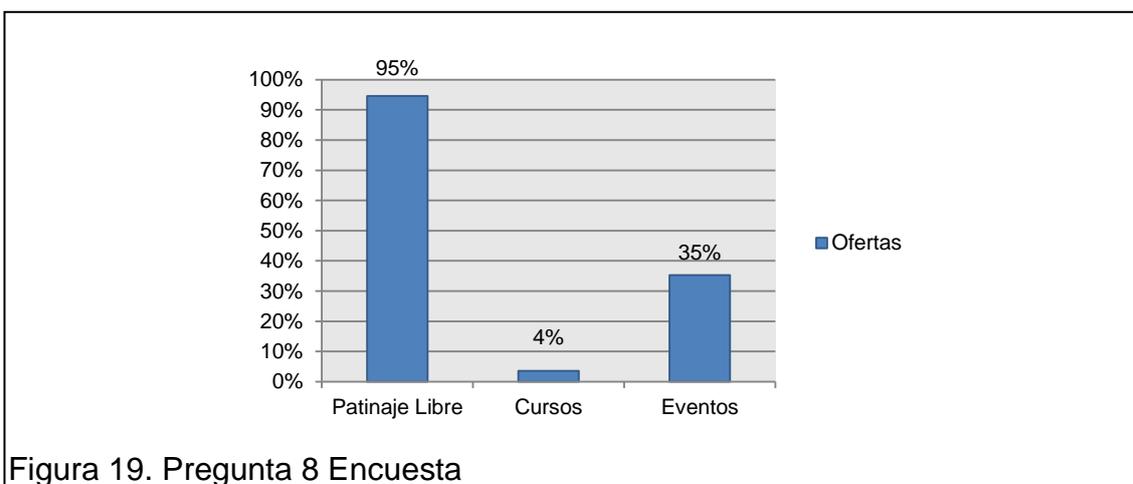


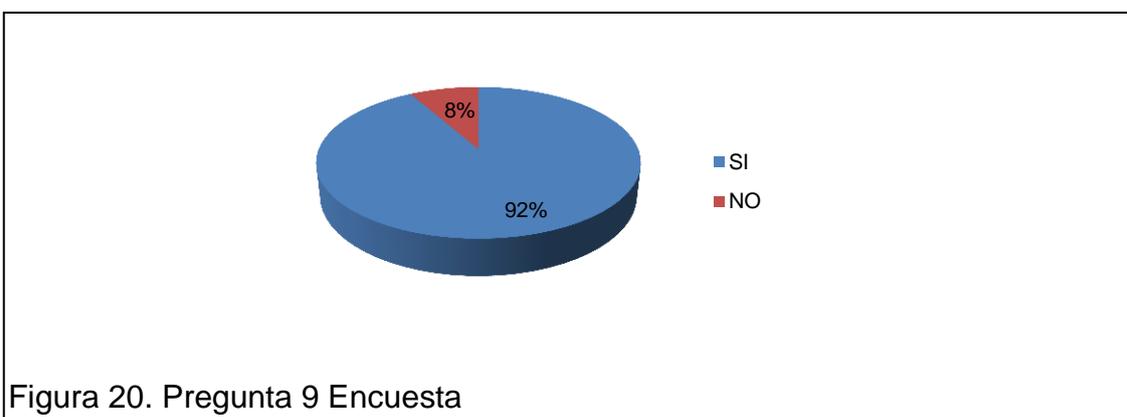
Figura 19. Pregunta 8 Encuesta

De las personas que han visitado una pista de hielo, el 95% lo han hecho por diversión y patinaje libre, que se puede explicar por las pistas del CCI o del castillo de Amaguaña, mencionadas en los encuestados. El 35% de personas lo ha hecho por eventos sobre hielo a los que han asistido. Los cursos de patinaje no han sido un motivo mayoritario de visita dentro de los encuestados.

Pregunta 9.- ¿Asistiría usted o llevaría a un familiar a un complejo de entretenimiento que cuente con una pista de patinaje sobre hielo además de servicios adicionales de alimentación, bebidas y esparcimiento para toda la familia ubicado en el sector de Cumbayá?

Tabla 39. Pregunta 9 Encuesta

Pregunta 9.			
	SI	NO	¿Porqué?
Total	348	31	Facilidad, Novedoso, No hay - No interesa, No patinan bien
%	92%	8%	



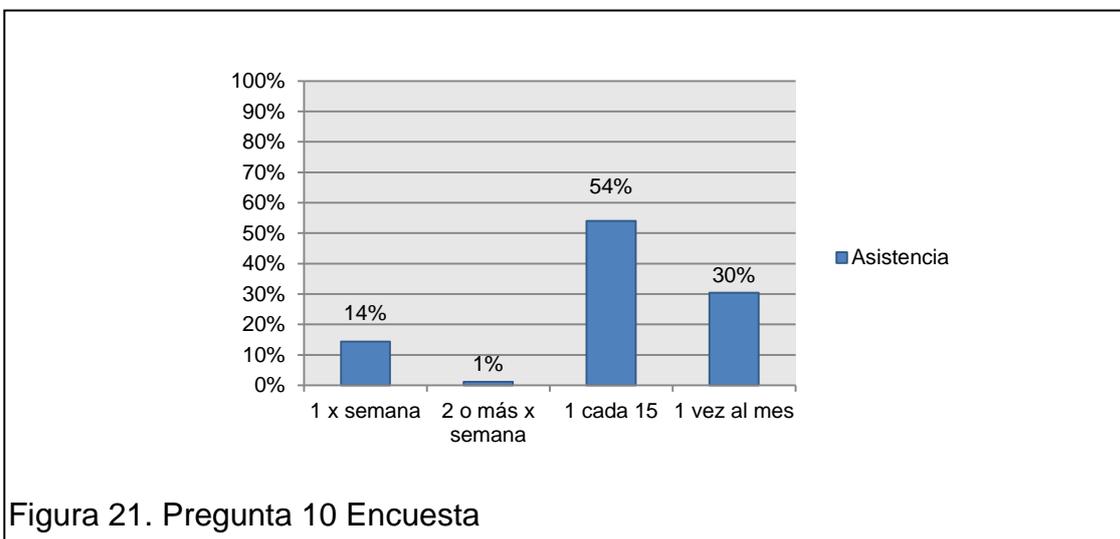
El 92% de encuestados respondió positivamente al preguntarles si asistirían al complejo propuesto en el presente pan de negocio. Los principales motivos de las respuestas positivas fueron lo novedoso de la propuesta y la falta de lugares destinados a este tipo de entretenimiento en específico. Las personas que contestaron NO lo hicieron en su mayoría por no interesarles o no patinan bien, según las respuestas obtenidas.

Es importante mencionar que la mayoría de respuestas positivas no garantiza la asistencia de las personas, los factores de preferencia y la frecuencia de la asistencia en las personas son vitales al momento de tomar decisiones y planificaciones en el negocio.

Pregunta 10.- ¿Con que frecuencia asistiría usted a un complejo como el descrito en la pregunta anterior?

Tabla 40. Pregunta 10 Encuesta

Pregunta 10.				
	1 x semana	2 o más x semana	1 cada 15	1 vez al mes
Total	50	4	188	106
%	14%	1%	54%	30%



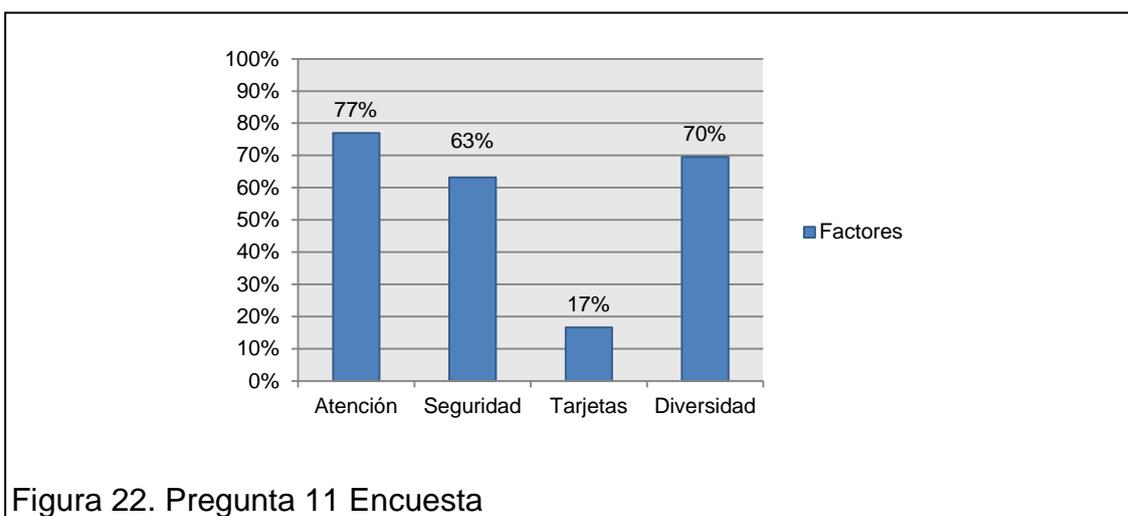
Podemos observar en la pregunta 10 que más de la mitad de los encuestados (54%) preferiría la asistencia una vez cada 15 días al complejo de entretenimiento propuesto. Sigue el 30% con asistencia de una vez al mes.

Podemos observar una oportunidad relacionada con la frecuencia de asistencia a lugares de entretenimiento en general, que como vimos es de una vez por semana en promedio.

Pregunta 11.- ¿Qué factores de servicio valoraría usted en su visita a un complejo con pista de patinaje sobre hielo?

Tabla 41. Pregunta 11 Encuesta

Pregunta 11.				
	Atención	Seguridad	Tarjetas	Diversidad
Total	268	220	58	242
%	77%	63%	17%	70%

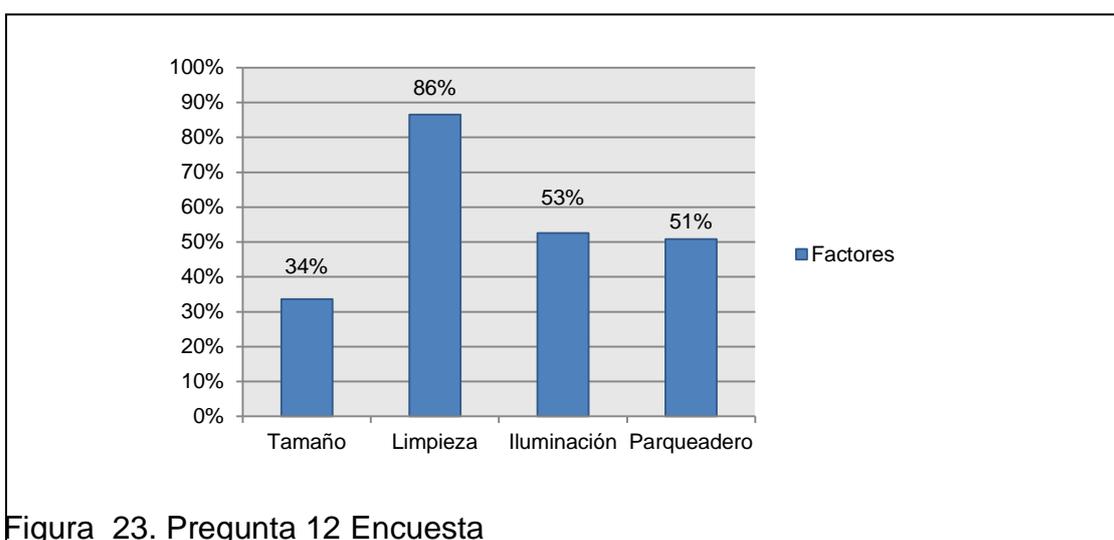


En cuanto a los factores de servicio preferidos por las personas se encuentran principalmente la atención al cliente y la diversidad de servicios y actividades dentro del complejo. De igual manera la seguridad es un factor muy importante que las personas valorarían dentro del negocio propuesto.

Pregunta 12.- ¿Qué factores de infraestructura valoraría usted en su visita a un complejo con pista de patinaje sobre hielo?

Tabla 42. Pregunta 12 Encuesta

Pregunta 12.				
	Tamaño	Limpieza	Iluminación	Parqueadero
Total	117	301	183	177
%	34%	86%	53%	51%



Dentro de los factores de infraestructura la limpieza y calidad de la pista son los preferidos por los encuestados. La iluminación y parqueaderos juegan un papel importante también dentro de las preferencias de las personas.

Es importante mencionar que tanto factores de servicio como de infraestructura pueden variar según las edades de las personas, por lo que es importante considerar la mayoría de respuestas predominantes para poder brindar un servicio que pueda satisfacer a todos los grupos demográficos encuestados.

Pregunta 13.- ¿Cuánto estaría dispuesto usted a pagar por la entrada por persona a la pista de patinaje sobre hielo? *La entrada incluye el patinaje libre según el tiempo de cada turno.

Tabla 43. Pregunta 13 Encuesta

Pregunta 13.			
	Entre 5 y 7	Entre 7 y 10	Más de 10
Total	250	91	7
%	72%	26%	2%

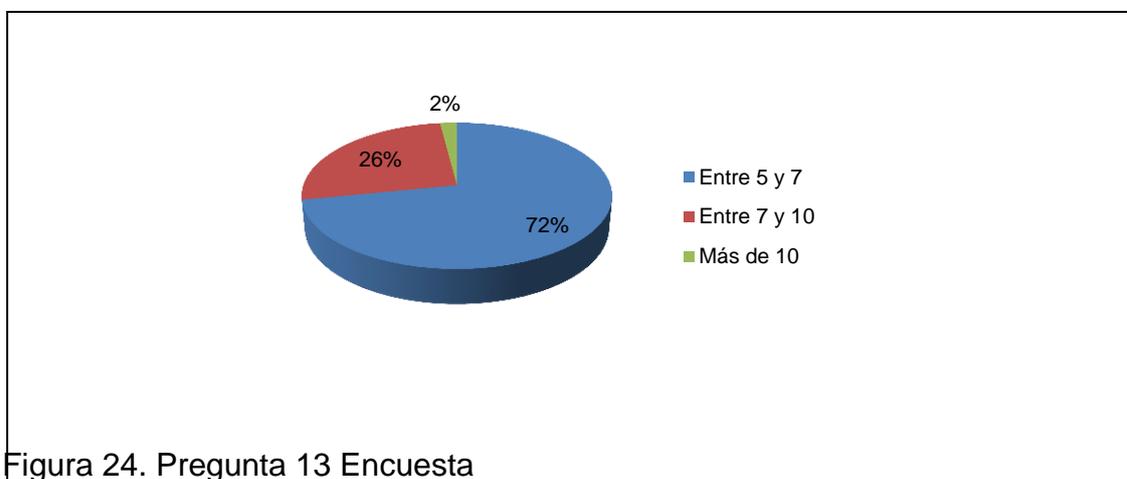


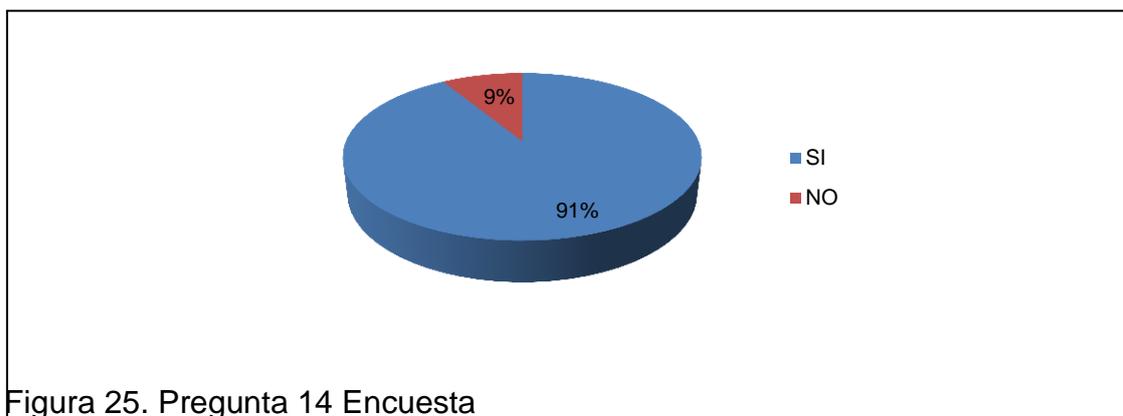
Figura 24. Pregunta 13 Encuesta

Al analizar el tema del precio de entrada podemos ver que alrededor del 72% de encuestados preferiría un precio de entre 5 y 7 dólares. Esto es entendible debido al rango de precios de actividades de entretenimiento preferidas como cines y canchas deportivas. Cabe mencionar que el 26% de encuestados contestaron que estarían dispuestos a pagar entre 7 y 10 dólares, algo que deja abierta a posibilidad de incrementos futuros que vayan de la mano con la demanda esperada y posicionamiento de mercado.

Pregunta 14.- ¿Asistiría usted o llevaría a un familiar a eventos/shows musicales o artísticos sobre hielo?

Tabla 44. Pregunta 14 Encuesta

Pregunta 14.		
	SI	NO
Total	346	33
%	91%	9%

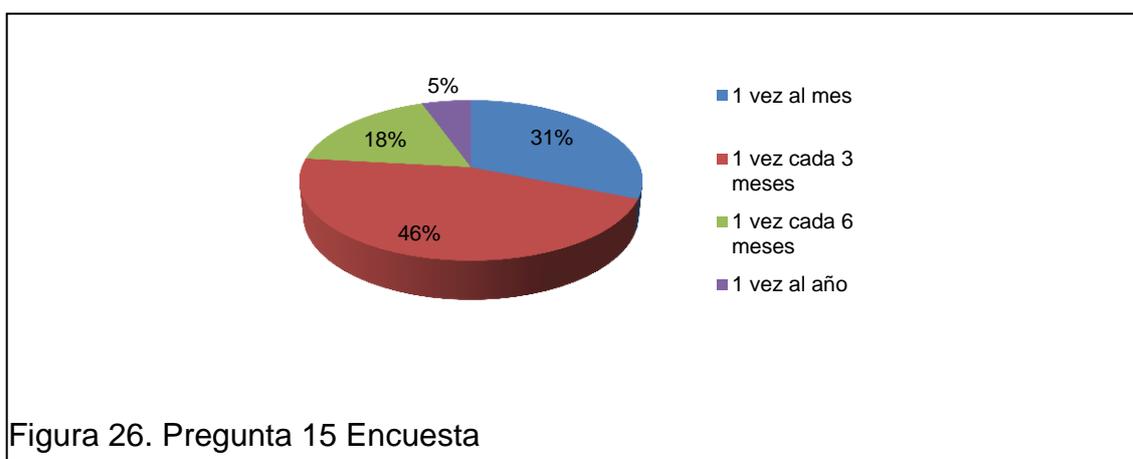


Como en la pregunta 9, podemos observar que existe una mayoría de más del 90% de respuesta positiva hacia la asistencia al complejo de entretenimiento y en este caso a eventos y shows sobre hielo. Es importante considerar siempre la frecuencia de asistencia y factores preferidos en los encuestados que complementen al porcentaje de respuestas positivas obtenidas en este tipo de preguntas.

Pregunta 15.- ¿Con qué frecuencia estaría usted dispuesto a asistir a un evento /show musical o artístico sobre hielo?

Tabla 45. Pregunta 15 Encuesta

Pregunta 15.				
	1 vez al mes	1 vez cada 3 meses	1 vez cada 6 meses	1 vez al año
Total	109	159	62	19
%	31%	46%	18%	5%



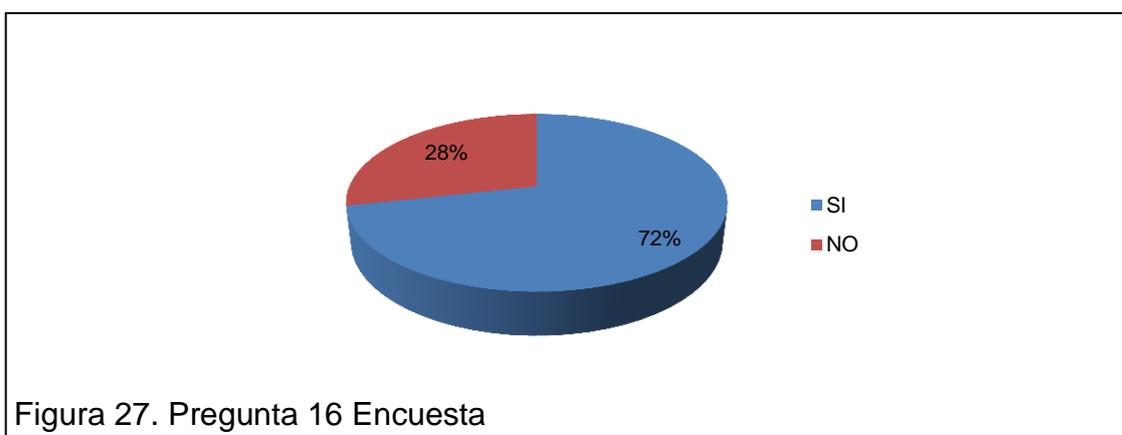
El 46% de las personas que si asistirían a un evento sobre hielo, respondieron que o harían una vez cada tres meses, seguido de un 31% que lo harían cada mes.

Esto es importante ya que los eventos pueden realizarse cada trimestre con la posibilidad de ofrecer eventos y shows más seguidos dependiendo de la afluencia y preferencias de las personas.

Pregunta 16.- ¿Se inscribiría usted o inscribiría a algún familiar en cursos de patinaje artístico o hockey sobre hielo?

Tabla 46. Pregunta 16 Encuesta

Pregunta 16.			
	SI	NO	¿Porqué?
Total	271	108	Entretenimiento sano - No patinan bien, no interesa
%	72%	28%	

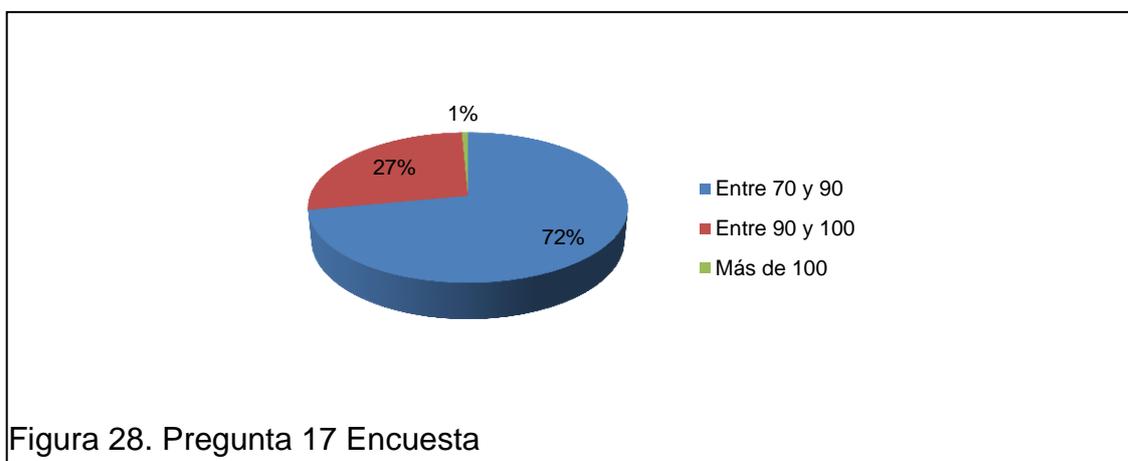


En esta pregunta podemos observar que el 72% de encuestados contestó que sí asistiría a cursos de patinaje o llevaría a un familiar a los mismos. Podemos darnos cuenta que el porcentaje de respuestas positivas es menor que en preguntas como la 9 y la 14. Al realizar un análisis más profundo de las respuestas podemos notar que las personas que contestaron que no lo explicaron debido a que no les interesa o que no patinan bien, así como considerarlo algo peligroso. La demografía también influye en esta pregunta, existen más mujeres que hombres con una respuesta positiva a esta pregunta.

Pregunta 17.- ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por un curso mensual de patinaje o hockey sobre hielo?

Tabla 47. Pregunta 17 Encuesta

Pregunta 17.			
	Entre 70 y 90	Entre 90 y 100	Más de 100
Total	198	75	2
%	72%	27%	1%

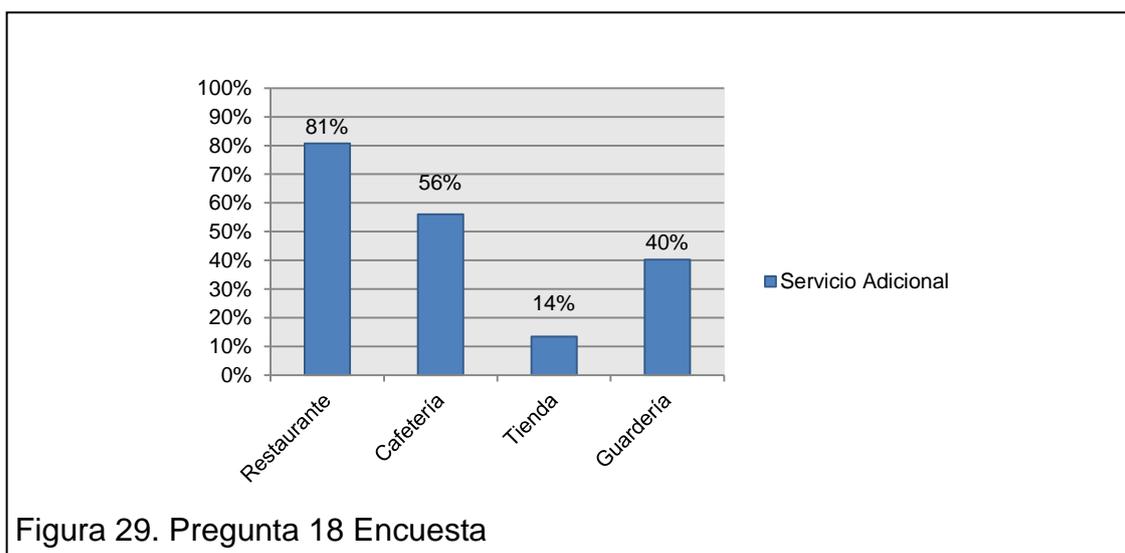


De las personas que contestaron positivamente en referencia a la asistencia a cursos de patinaje artístico o hockey ya sea personal o para un familiar, el 72% estaría dispuesto a pagar entre 70 y 90 dólares. Al igual que en la anterior pregunta referente al precio, existe una oportunidad de incremento al existir un 27% de encuestados dispuestos a pagar entre 90 y 100.

Pregunta 18.- ¿Qué tipo de servicios adicionales a la pista de hielo le gustaría que tenga el complejo de entretenimiento?

Tabla 48. Pregunta 18 Encuesta

Pregunta 18.				
	Restaurante	Cafetería	Tienda	Guardería
Total	281	195	47	140
%	81%	56%	14%	40%



Dentro de la pregunta de servicios adicionales podemos observar que el 81% de encuestados preferirían un restaurante dentro del complejo, seguido por una cafetería con el 56% de preferencia. La zona de niños o guardería tiene también preferencia con el 40%.

Pregunta 19.- ¿Cuáles de los siguientes medios preferiría usted enterarse de promociones, precios y servicios que ofrecería el complejo de entretenimiento con pista de patinaje sobre hielo? (*Puede marcar más de una opción).

Tabla 49. Pregunta 19 Encuesta

Pregunta 19.				
	Vallas	Flyers	Redes	Otros
Total	151	77	312	Televisión, radio, revistas, periódicos, mail, apps.
%	43%	22%	90%	

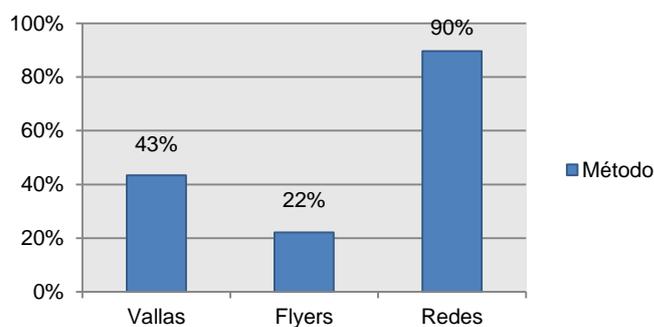


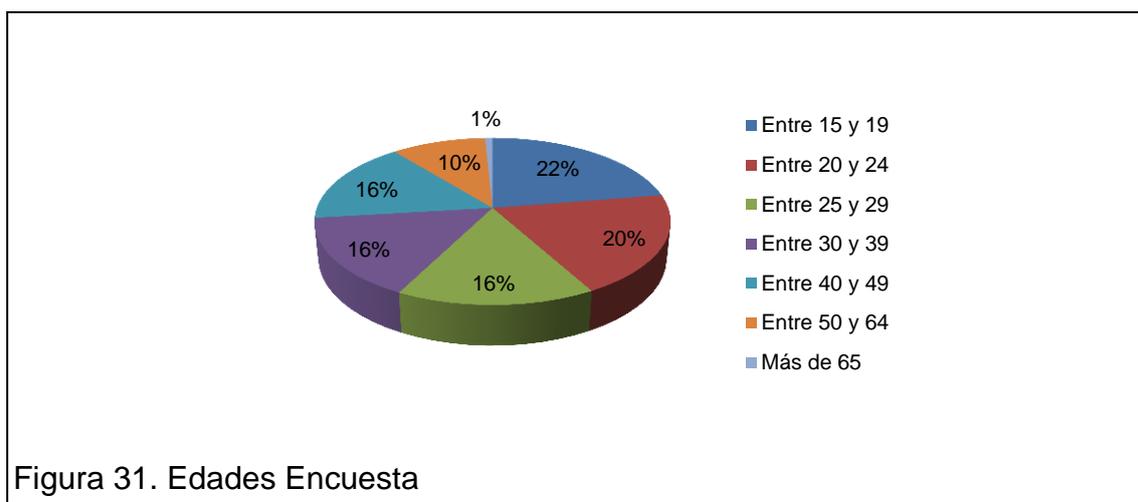
Figura 30. Pregunta 19 Encuesta

Los medios de publicidad preferidos para la comunicación del centro de entretenimiento propuesto radican en las redes sociales seguidos por las vallas publicitarias. Cabe mencionar que varios encuestados nombraron medios adicionales como la televisión, la radio y las revistas como medios de publicidad del negocio y actividades propuestas.

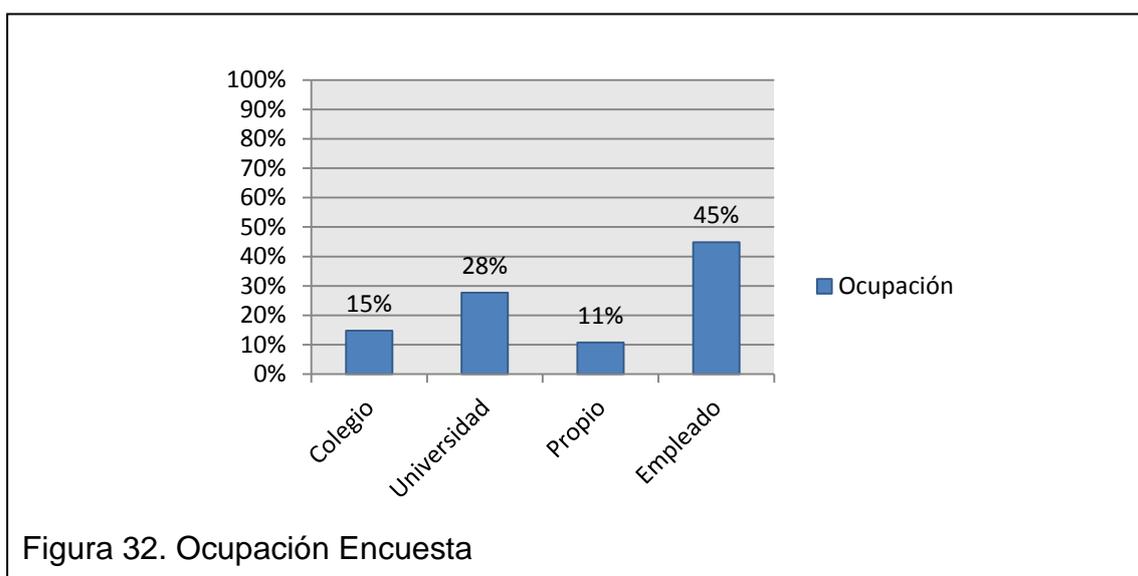
Edad

Tabla 50. Edades Encuesta

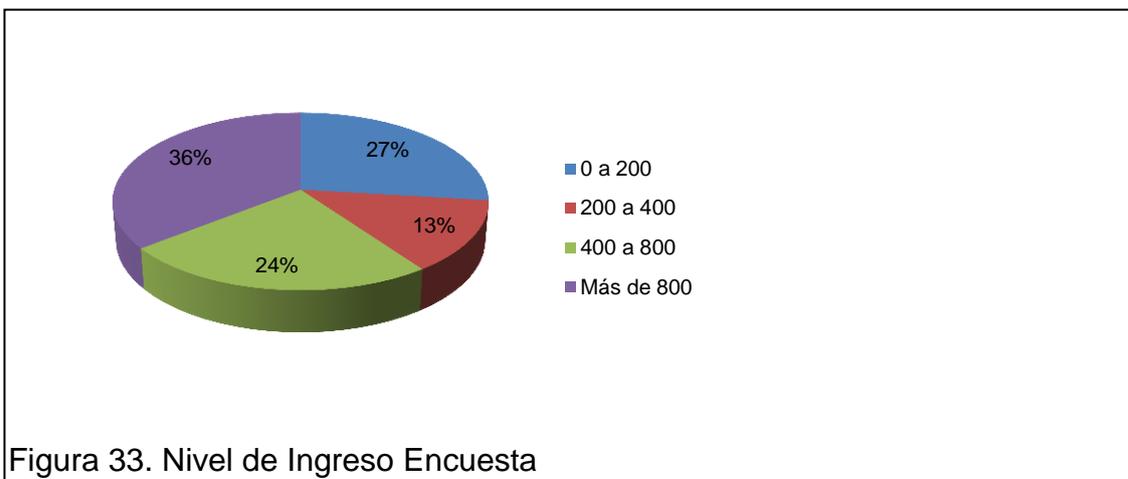
	Edad						
	Entre 15 y 19	Entre 20 y 24	Entre 25 y 29	Entre 30 y 39	Entre 40 y 49	Entre 50 y 64	Más de 65
Total	85	74	59	59	61	38	3
%	22%	20%	16%	16%	16%	10%	1%



Ocupación



Nivel de Ingreso



Conclusiones Investigación Cuantitativa

- El sector de entretenimiento genera una afluencia constante por parte de las personas, más del 80% de encuestados contestaron que han asistido recientemente a este tipo de actividades.
- La asistencia de las personas a actividades de entretenimiento tiene una frecuencia mayoritaria de una vez por semana, seguida por una vez cada 15 días, con un 80% de respuestas aproximadamente entre las dos opciones.
- La preferencia de lugares en las personas radica principalmente en los cines, seguidos por actividades o lugares deportivos como pistas y canchas.
- Los días preferidos son los fines de semana, más de la mitad de encuestados manifestaron su preferencia por los días Jueves, Viernes, Sábado y Domingo.

- La asistencia a pistas de hielo ha sido positiva, más del 80% de personas lo han hecho y principalmente por diversión seguida de eventos sobre hielo.
- La asistencia al complejo propuesto junto con los eventos sobre hielo y cursos de patinaje tienen una aceptación favorable por parte de las personas, con más del 70% de aceptación dentro del grupo de encuestados.
- La frecuencia de asistencia depende del servicio al que se analice. Para el patinaje libre se tiene una mayoría de una vez cada 15 días, teniendo la oportunidad de captar la asistencia semanal de las personas, que manifestaron en preguntas anteriores. Para los eventos se tiene una asistencia mayoritaria de una vez cada 3 meses, teniendo la misma oportunidad de aumentar la frecuencia debido al porcentaje de personas que contestó una vez al mes.
- Factores como la atención al cliente, la diversidad de actividades, la seguridad, la limpieza y calidad y los parqueaderos son los preferidos o más valorados por los encuestados en la presente investigación.
- Al hablar de precios tenemos la mayoría inclinada para el rango de entre 5 a 7 dólares en la entrada de patinaje libre, teniendo una oportunidad de incremento debido al porcentaje de respuesta inclinado hacia el rango de 7 a 10 dólares. De igual manera para los cursos de patinaje tenemos una mayoría para 70 a 90 dólares, teniendo la oportunidad de incremento de 90 a 100.
- En servicios adicionales el restaurante tiene alrededor del 80% de aceptación, seguido de la cafetería y la zona de niños. Este último depende en gran parte de la edad de la persona, debido a los diferentes intereses según la carga familiar.

- Los medios preferidos de publicidad son las redes sociales y vallas publicitarias, también mencionados importantes fueron la radio, la televisión y las revistas.

3.4.9 Investigación Cualitativa

Para el presente proyecto de investigación se realizaron varias entrevistas a expertos junto con dos grupos focales, con diferentes enfoques de edades en cada uno. Estos métodos siguen los lineamientos de la investigación cualitativa y contribuyen para determinar la información propuesta en los objetivos de investigación.

3.4.9.1 Entrevistas a expertos

Se realizaron las siguientes entrevistas:

- Entrevista experto competencia – Jaime Garcés
- Entrevista experto Industria – Roberto Guarderías
- Entrevista experto Industria – Danilo Zúñiga
- Entrevista experto Marketing – Tamara Erazo

Experto Competencia

La entrevista al experto de la competencia se la realizó en la ciudad de Quito en el año 2015. La entrevista se la realizó al señor Jaime Garcés, administrador del negocio Palacio del hielo, una pista de hielo ubicada en el centro comercial Lñaquito (CCI). El señor es administrador y supervisor del lugar.

Preguntas

- 1.- ¿Cuál es la tendencia de asistencia de las personas hacia las pistas de hielo?, ¿qué tan buena es la aceptación que la gente tiene de este tipo de entretenimiento?
- 2.- ¿Cómo ve la cultura o percepción de las personas hacia el patinaje sobre hielo?

- 3.- ¿Qué factores impulsan a las personas a asistir a este tipo de entretenimiento?
- 4.- ¿Cuál es el factor diferenciador del Palacio del Hielo sobre la competencia?
- 5.- ¿Qué problemas o retos ha tenido que superar la empresa para llegar al consumidor?
- 6.- ¿Cuál ha sido el comportamiento de la demanda o afluencia de personas en los últimos años?
- 7.- ¿Qué factores impulsan a clientes a regresar más de una vez por la utilización de este servicio?
- 8.- ¿Qué perspectivas a futuro se tienen para este tipo de entretenimiento en específico?
- 9.- ¿Qué factores cree usted que motivarían más a las personas a asistir a lugares de entretenimiento como la pista de hielo?

Análisis

Al iniciar con la entrevista el administrador del Palacio del hielo nos pudo mencionar que la tendencia o asistencia de las personas hacia la pista de hielo ha ido al alza durante sus últimos meses. Si bien nos supo mencionar que no ha sido un crecimiento permanente durante toda la vida del negocio, nos mencionó que existen meses en donde baja y meses en donde sube, pero siempre incrementándose la tendencia o asistencia de las personas a la pista, especialmente durante los fines de semana.

El señor nos supo manifestar que es deber y responsabilidad del negocio el fomentar el deporte u cultura de las personas hacia el patinaje, de esta manera aumentar también la asistencia y demanda de los clientes. Este fomento del negocio se lo realiza mediante torneos de patinaje, torneos de hockey sobre hielo y publicidad, dando a conocer el negocio como una posibilidad de entretenimiento sano para las personas. Al hablarnos de los retos que ha enfrentado el negocio nos comento acerca de la poca difusión que tiene esta

actividad en la ciudad, por lo que se deben realizar esfuerzos de marketing y publicidad para solventarlo.

Se mencionó también que los factores diferenciadores del negocio para atraer a más personas se basan en ciertos pilares:

- **Diversión sana y familiar:** El entretenimiento proporcionado tiene un enfoque familiar en donde cualquier miembro de una familia puede asistir sin importar la edad.

- **Marketing o publicidad de boca en boca** con buenos comentarios de las personas: La buena experiencia que se llevan las personas contribuye para generar recomendaciones y un marketing de boca a boca importante que ayuda a que más gente pueda asistir a la pista.

- **Actividades extracurriculares** como por ejemplo el campamento de verano, escuela de patinaje, entre otros: Este tipo de actividades fomenta la culturización de las personas hacia este deporte para que puedan considerarlo como una opción al momento de divertirse.

Se tiene una perspectiva al alza debido a posibles remodelaciones e innovación de servicios en el negocio.

Experto Industria I

La entrevista al experto de la industria se la realizó en la ciudad de Quito en el año 2015. La entrevista se la hizo al señor Roberto Guarderas, ex gerente de la discoteca Cuarto Piso en la ciudad de Loja y actual propietario de un gimnasio en el norte de Quito (FitGym). De igual manera, el señor ha estado involucrado con el sector del entretenimiento y organización de eventos en la ciudad de Quito.

Preguntas.-

- 1.- ¿Cuáles han sido la o las instituciones donde se ha venido desempeñando en los últimos años?
- 2.- ¿Que tendencias ha podido identificar en el comportamiento del consumidor hacia el sector del entretenimiento?
- 3.- ¿Cuánto gasta aproximadamente una persona mensualmente en entretenimiento?
- 4.- ¿Cuáles son las amenazas o retos que enfrenta el sector de entretenimiento?
- 5.- ¿Qué factores influyen en el consumidor para decidir gastar o no su dinero en entretenimiento?
- 6.- ¿Cuáles son los tipos de entretenimiento que las personas prefieren?
- 7.- ¿Qué cambios de conducta de consumo existen entre consumidores de diferentes estratos sociales?
- 8.- ¿Qué lugares o sectores de la ciudad tienen una mayor propensión al consumo en entretenimiento por parte de las personas?
- 9.- ¿Cuales son ejemplos de negocios en el sector de entretenimiento que mayor éxito han tenido en los últimos años?
10. Según su punto de vista, ¿qué tan exitosa sería la implementación de un complejo con pista de hielo en el sector de Cumbayá?

Análisis

Al iniciar la entrevista el experto en la industria nos expresó la creciente tendencia que existe en las personas hacia este sector. No solo el entretenimiento común sino también enfocado hacia el ámbito deportivo cada vez tiene más acogida debido a tendencias en las personas hacia el ejercicio y el cuidado personal. Al topar el tema de gasto de las personas en este sector se comentó que depende del tipo de actividad ya que el monto puede variar dependiendo del lugar al que se vaya, pero se pudo identificar un promedio de 20 dólares semanales por persona en el sector.

También se habló del tema de las limitaciones y retos que enfrenta el sector entretenimiento. En este campo el señor pudo identificar ciertos factores importantes como las características de las personas en el país y la ciudad. Muchas personas van por inercia y lo novedoso de los lugares pero después deja de asistir. Esto se debe a la falta de actividades y promociones que los negocios realizan para retener al cliente, la experiencia que debe tener el usuario debe ser impecable para que se genere fidelidad y frecuencia de asistencia.

Nivel de ingresos y preferencias de los consumidores son aspectos vitales al analizar motivaciones de asistencia de las personas hacia lugares destinados al entretenimiento.

Al hablar de tipos de eventos de entretenimiento con más recepción o afluencia de personas el experto nos mencionó sectores como el de deportes, el de esparcimiento nocturno y el de eventos. En este último se refirió al incremento de ellos en los últimos meses en la ciudad, en donde se tuvo gran acogida por parte de la gente, teniendo una considerable asistencia en cada uno de ellos.

Un tema importante fue el de la diferenciación de estratos, en donde se especificó que la clase alta suele ser muy selectiva con su gasto en entretenimiento. Este gasto no se lo hace solo por inercia sino que existe una mayor crítica y análisis de los lugares antes de asistir.

Existe una gran oportunidad debido a la búsqueda de diferentes opciones por parte de las personas y se debe hacer uso de recursos de marketing y publicidad para poder atraer y retener a las personas. Aspectos como promociones, precios diferentes, planes para clientes frecuentes son clave al momento de retener a las personas que asisten a tu negocio.

Experto Industria II

En la ciudad de Quito, en el año 2015 se realizó la entrevista al señor Danilo Zúñiga, administrador de los cines Cinemática en el centro comercial Paseo San Francisco, sector de Cumbayá.

Preguntas.-**1.- ¿Que tendencias ha podido identificar en el comportamiento del consumidor hacia el sector del entretenimiento en los últimos años?**

Las tendencias de consumo en la actualidad van en aumento, en especial la parte que va destinada al sector entretenimiento. Sin embargo la gente se fija bastante en el precio de los servicios ofrecidos, siendo este un factor muchas veces determinante al momento de tomar la decisión de asistir.

2.- ¿Cuáles son las amenazas y retos que tiene el sector de entretenimiento en la actualidad?

Las personas asisten por primera vez por lo novedoso del negocio, lo difícil es hacer que regresen permanentemente debido a la gran cantidad y variedad de competidores existentes.

3.- ¿Qué factores influyen en el consumidor para decidir gastar o no su dinero en lugares destinados al entretenimiento?

Factores como el precio, la variedad y la innovación son fundamentales para lograr que el cliente regrese a un determinado negocio.

4.- ¿Cómo ha sido el crecimiento del sector de entretenimiento en Cumbayá en los últimos años?

El sector ha crecido exponencialmente en los últimos años. Las personas han poblado el lugar muy rápido y eso también se demuestra en la cantidad de centros educativos en la zona.

Cada vez existen más negocios nuevos no solo de entretenimiento y a su vez negocios que tiene su matriz en quito y ven en Cumbayá un lugar nuevo para expandirse.

5.- ¿Cuánto está dispuesto a gastar el consumidor promedio en servicios de entretenimiento en el sector de Cumbayá?

Los precios pueden variar dependiendo de los servicios ofrecidos. El sector se caracteriza por tener servicios y precios de todo tipo, por lo que el precio deberá ser acorde con las características del negocio y lo ofrecido al usuario.

6.- ¿Cuáles cree que serían las barreras de entrada para la entrada de nuevos competidores para el sector de entretenimiento en Cumbayá?

Como en todo negocio es necesario y fundamental el tener clara la innovación en los negocios para poder mantener la asistencia de las personas.

7.- ¿Cuáles son los retos que ha tenido que enfrentar el establecimiento (Cinemática) para llegar al cliente desde sus inicios?

La competencia directa es fuerte no solo en el sector sino en toda la ciudad debido al giro específico del negocio. El estar dentro de un centro comercial implica el tener que trabajar conjuntamente para atraer clientes, no solo son esfuerzos individuales.

8.- ¿Cómo ha sido el comportamiento de la demanda o afluencia de personas en el establecimiento (Cinemática) en los últimos años/meses?

Las personas asisten, como se mencionó antes existe gran cantidad de competidores que tiene ya una marca posicionada. La marca cinemática inició desde cero, por lo que el reto fue mayor.

9.- ¿Cuáles son los lugares específicos o tipos de entretenimiento que representan una competencia mayor para el establecimiento (Cinemática)?

Los cines competidores como Multicines y Cineplex son competencia directa del negocio, restaurantes son alternativas de consumo existentes que muchas veces terminan por ser un sustituto de lo ofrecido por la empresa.

10.- ¿Qué perspectivas a futuro se tiene para la continuidad de los negocios dentro del sector entretenimiento en Cumbayá?

Como se mencionó es necesario tener en cuenta la innovación y diferenciación de la competencia para poder tener una llegada o impacto en el cliente y de igual manera generar una fidelidad o asistencia permanente del mismo.

Experto Marketing

La entrevista al experto en marketing se la realizó en la ciudad de Quito en el año 2015. La entrevista se la hizo a la profesora Tamara Erazo, de la Universidad de las Américas. Esta profesional tiene más de 10 años de experiencia en temas de marketing e investigación de mercado.

Preguntas.

- 1.- ¿Cómo se puede determinar las tendencias de consumo de las personas hacia un determinado sector?
- 2.- ¿Cuáles son las maneras o formas más exactas para determinar la demanda potencial de un servicio por parte de las personas?
- 3.- ¿Cómo saber el margen de error que puede tener en instrumentos de investigación como las encuestas y los grupos focales?
- 4.- ¿Cuáles son los métodos más utilizados en las empresas para generar fidelidad por parte del cliente? ¿Cuáles son las más efectivos?
- 5.- ¿Cómo saber la importancia o impacto que tiene la publicidad y marketing que una empresa realiza para promocionar sus servicios en las personas?

- 6.- ¿Según su experiencia cuales han sido las tendencias o acciones más utilizadas en marketing por el sector de empresas dedicadas al entretenimiento?
- 7.- ¿Qué ejemplos de empresas de servicios podría nombrar como ejemplos de campañas de marketing y publicidad efectivas?
- 8.- ¿Cuáles son las limitaciones o amenazas al realizar publicidad en una organización?
- 9.- ¿Qué frecuencia debería tener una campaña exitosa de marketing y publicidad?
- 10.- ¿Cuál es el gasto aproximado que una empresa puede llegar a tener por una campaña masiva de marketing y publicidad?
- 11.- ¿Hay diferencias de respuestas y percepciones en las personas hacia la publicidad dependiendo de estratos sociales o grupos de edad?

Análisis

Al hablar de las tendencias de consumo en las personas la experta en marketing nos explicó que esto se lo puede determinar con investigación de mercados. Las tendencias nos ayudan a entender decisiones e intenciones de compra y para que sea más efectiva se debe tomar una muestra representativa del mercado objetivo y así poder entender mejor el comportamiento del cliente potencial hacia nuestro producto o servicio. Ya cuando se tiene el mercado objetivo o posible demanda del servicio se necesita de factores diferenciadores para poder llegar a esa demanda o generar una mayor afluencia de personas hacia nuestro negocio. Características del marketing mix, posicionamiento y tipo de clientes objetivo son fundamentales para poder desarrollar un correcto efecto diferenciador.

Al efectuar investigación de mercados el respaldo de error siempre es el porcentaje utilizado para la muestra, ya que nunca se va a tener un 100% de confiabilidad. Se pueden determinar también errores no muestrales que se tiene que analizar al realizar la tabulación y comprensión de datos recolectados.

Existen factores vitales para la fidelización de clientes como el seguimiento de los mismos con instrumentos como bases de datos y actualización de estos datos. De igual manera el reconocimiento a los clientes, es decir, hacerles saber que son importantes para nosotros. Saber solventar problemas y quejas no expresadas es otra acción importante en el tema de fidelidad de clientes.

Rentabilidad e impacto de nuestra publicidad en las personas se pueden medir a través de instrumentos como índices de costo beneficio o indicadores top of mind.

Al hablar del sector de entretenimiento la experta nos comentó que actualmente es un deseo buscado por los consumidores llegando casi a ser una necesidad. Por este motivo nos comentó que puede esparcirse muy fácilmente y bien manejado puede llegar a darse un esparcimiento efectivo por una gran cantidad de personas. Para esto es importante una buena experiencia de los usuarios que asistan especialmente las primeras veces.

Se tiene que tener muy en cuenta el diseño de la publicidad y marketing en el negocio. La estacionalidad y época del año es importante debido al impacto que se tiene en las personas según el momento del año. De igual manera el estrato social debe ser considerado así como la diferenciación demográfica del mercado objetivo. Al realizar campañas es importante tener en cuenta los costos y saber ser eficiente al realizar publicidad, ya que uno de los mayores riesgos que se corre es direccionar mal la campaña y enfocar mal los esfuerzos de marketing.

3.4.9.2 Grupos focales

Grupo focal # I

Estructura

El grupo focal se lo realizó con un grupo de 7 personas, distribuidas de la siguiente manera:

- 3 estudiantes de Universidad entre 20 y 23 años
- 2 empleados privados entre 25 y 30 años
- 2 estudiantes de colegio entre 17 y 18 años
- Todos de estrato social medio-medio alto
- Todos residentes en el sector de Cumbayá

Objetivos

- Observar las percepciones y opiniones del grupo con respecto al sector de entretenimiento y lugares actuales de diversión en la ciudad.
- Determinar las motivaciones de los integrantes del grupo hacia la búsqueda de entretenimiento. Saber qué factores conllevan a una persona a elegir entre uno u otro servicio de entretenimiento.
- Determinar y observar las percepciones de los integrantes del grupo hacia el proyecto en cuestión.

Desarrollo:

- Introducción explicando el tema en cuestión y el plan de negocios.
- Explicación de los objetivos de realizar la investigación cualitativa.
- Pregunta de nombres, edad, y ocupación de cada uno de los integrantes del Focus Group.

Temas

Primeros 10 minutos:

- Percepción acerca del entretenimiento disponible en la ciudad de Quito
- Lugares de entretenimiento visitados y frecuencia con la que lo hacen.
- Gasto que se realiza en lugares destinados al entretenimiento

10 minutos siguientes:

- Conocimiento y asistencia previa de los participantes a pistas de patinaje sobre hielo. (Motivos de asistencia)

- Percepción y opinión acerca de las pistas de patinaje sobre hielo. (En general y en la ciudad)
- Asistencia de los participantes al proyecto en cuestión. (Motivaciones positivas o negativas)

10 minutos siguientes

- Factores impulsores de visita a una pista de patinaje sobre hielo en Cumbayá
- Cantidad que están dispuestos a gastar por los diferentes servicios.
- Frecuencia de visita a la pista.
- Sugerencias o motivos por los que irían.

Análisis

Al iniciar el focus group se introdujo el tema del entretenimiento en general. Los integrantes del grupo expresaron su opinión acerca de la falta de lugares para entretenerse en la ciudad. Específicamente las chicas de colegio que viven en Cumbayá se expresaron acerca de la escasez de lugares para entretenerse en ese sector, otro de los participantes, también habitante del sector, dio su opinión acerca del crecimiento de Cumbayá en lugares como alimentos, restaurantes y discotecas pero falta aun de lugares para pasar un tiempo libre en familia o con amigos, y tener un entretenimiento sano. Las dos chicas de colegio comentaron que no les gusta ir hasta Quito para buscar actividades, sino que se quedan en Cumbayá por la comodidad, es por esto que notan la falta de lugares para divertirse.

Al entrar en el tema de la pistas de hielo, los integrantes comentaron acerca de características de pistas en el exterior, hablando acerca de su calidad y diversidad de servicios que se ofrece para complementar el de la pista.

Comentaron también las diferencias de este tipo de pistas con las que existen actualmente. La percepción de las actuales pistas es muy mala, como principales factores negativos mencionados se pueden nombrar:

- La afluencia excesiva de personas

- La falta de especialización de espacios para diferentes actividades
- Mal ambiente
- Lugar pequeño

Al hablar acerca de factores que motivarían la asistencia de los integrantes hacia una pista de hielo se nombraron ciertos aspectos importantes como:

- Seguridad y control
- Diversidad de actividades como cafeterías, lugares especiales para niños, aéreas de esparcimiento, tribunas, etc.
- Calidad y tamaño de la pista.
- Buen ambiente

Al hablar de la frecuencia de asistencia muchos de los comentaron que si se cumplen los factores antes mencionados su frecuencia de asistencia podría ser de una vez por semana como mínimo, pudiendo aumentar dependiendo del tipo de servicios que existan y la época del año en la que se encuentren (dependiendo de las clases).

De igual manera se habló del tema de los eventos sobre hielo, en este aspecto se notó gran interés por los integrantes, diciendo que muchos shows a los que habían asistido eran espectaculares, la mayoría de ellos fuera de país. Se nombraron factores importantes como la capacidad del lugar para los asistentes, la calidad de la pista y escenario y a profesionalidad del show; estos factores impulsarían la asistencia de los integrantes del grupo a este tipo de eventos. En el tema de gasto se nombraron cifras alrededor de los 30 dólares, pudiendo variar entre la ubicación del espectador o la calidad del evento.

A hablar de precios de entradas para el patinaje normal se toparon valores entre 5 y 10 dólares según el tiempo de patinaje.

En el tema de los cursos de patinaje los participantes comentaron que asistirían a cursos dependiendo de la cultura o atractivo hacia el patinaje que se pueda

crear con la pista, es decir, fomentar la asistencia a cursos con las actividades normales sobre hielo o los eventos. Promociones y publicidad aportarían mucho para atraer más gente a esta actividad.

Grupo Focal #II

Estructura

El grupo focal se lo realizó con un grupo de 7 personas, distribuidas de la siguiente manera:

- 2 mujeres, 5 hombres
- 4 jóvenes estudiantes de universidad entre 20 y 25 años.
- 1 adulto de 25 años en adelante
- 2 adultos de 35 años en adelante.
- Todos de estrato social medio – medio alto
- Todos residentes del sector de Cumbayá

Objetivo

Conocer y entender las opiniones y percepciones de los participantes del grupo hacia las tendencias y actividades de entretenimiento existentes actualmente en la ciudad de Quito, específicamente en el sector de Cumbayá.

- Introducción explicando el tema en cuestión y el plan de negocios.
- Explicación de los objetivos de realizar la investigación cualitativa.
- Pregunta de nombres, edad, y ocupación de cada uno de los integrantes del Focus Group.

Desarrollo

Primeros 10 minutos

- Percepción acerca del entretenimiento disponible en la ciudad de Quito (Necesidades de entretenimiento existentes).
- Lugares de entretenimiento visitados y frecuencia con la que lo hacen.
- Gasto que se realiza en lugares destinados al entretenimiento

- Factores determinantes en la decisión de compra o asistencia de las personas hacia un negocio o servicio de entretenimiento.

10 minutos siguientes:

- Conocimiento y asistencia previa de los participantes a pistas de patinaje sobre hielo (Motivos de asistencia).
- Percepción y opinión acerca de las pistas de patinaje sobre hielo (En general y en la ciudad).
- Asistencia de los participantes al proyecto en cuestión. (Motivaciones positivas o negativas)

10 minutos siguientes

- Factores impulsores de visita a una pista de patinaje sobre hielo en Cumbayá
- Cantidad que están dispuestos a gastar por los diferentes servicios.
- Frecuencia de visita a la pista.
- Sugerencias o motivos por los que irían.

**Características de la pista que las personas valorarían*

Análisis

Para empezar el grupo focal se preguntó a los participantes acerca de su opinión o percepción de la disponibilidad de lugares destinados al entretenimiento en la ciudad de Quito. Una de las opiniones fue que no existen actualmente muchos lugares destinados al entretenimiento a pesar de que en el ámbito de comidas y bebidas ha existido un gran crecimiento y afluencia de personas hacia este tipo de lugares. De igual manera las personas opinaron acerca de la falta de variedad en lugares de entretenimiento en la ciudad, lugares específicamente para el ámbito familiar solo existen lugares tradicionales como restaurantes o cines, más no lugares nuevos o innovadores. Como factores importantes y determinantes al que afecten la decisión de compra o asistencia de una persona a un determinado servicio los participantes mencionaron:

- **Innovación y cambios:** Los participantes mencionaron la importancia de tener una constante innovación en los servicios y publicidad que los lugares de este tipo de servicios ofrecen, debido a que a falta de esto las personas simplemente conocerían el lugar pero no se generaría una lealtad o frecuencia de utilización del servicio por parte del cliente.
- **Diversión sana y compartir:** Las personas dentro del grupo mencionaron que el compartir con amigos y familiares en un lugar es muy importante ya que, por lo menos en el segmento juvenil, la diversión actual está muy centrada en el entretenimiento nocturno (discotecas, bares), en donde no existe una mayor interacción entre las personas.
- **Diversidad:** Las personas enfatizaron varias opiniones en el tema de la diversidad. Los diferentes servicios que pueda ofrecer la pista de patinaje es de vital importancia para el éxito de la misma y la lealtad y frecuencia de utilización del cliente. Ofrecer a las personas distintos tipos de actividades o actividades complementarias en torno a una actividad principal genera visitas que pueden ser familiares debido a que se está ofreciendo servicios para distintos tipos de edades y personas. De igual manera la visita a uno de estos servicios complementarios o adicionales puede ser un factor que motive la asistencia ya sea de la misma persona o de más personas (amigos, familiares) a la actividad principal.
- **Seguridad y facilidades:** La seguridad dentro del lugar así como facilidades que se den en utilización del lugar (parqueaderos, lugares para niños, etc.) son factores vitales al momento de tomar la decisión de asistir o no a un determinado lugar.
- **Enfoque:** Dependiendo de la edad en la que se encuentren las personas busquen diferentes cosas en el momento de asistir a un lugar para entretenerse. El enfoque y diferenciación de la oferta de servicios dependiendo de la segmentación realizada es de vital importancia para

poder llegar al cliente. No todos los servicios y publicidad puede ser dirigido a todo el mundo.

- **Calidad del servicio:** La calidad del servicio ofrecida es muy importante también para el éxito del negocio. Factores como la limpieza, calidad de servicio, iluminación, entre otras pueden generar una experiencia muy satisfactoria para el cliente que motive su regreso.

- **Servicios adicionales de utilización de la pista**

Un factor muy importante a considerar es la opinión de los participantes acerca de diferentes usos de la pista como pueden ser cursos de patinaje artístico y hockey sobre hielo, en el cual se le puede dar un realce a la práctica de estos deportes en el país, no solo a nivel recreacional sino también profesional. De igual manera la opinión acerca de los eventos sobre hielo es muy satisfactoria ya que se consideran como algo novedosos y que hace falta en el país.

Este tipo de eventos, según los participantes, podría atraer a un segmento más adulto de personas considerando también a sus familias.

Al hablar de la frecuencia de asistencia de los participantes a la pista se recalcó que depende bastante de los factores antes mencionados que afectarían su frecuencia de uso de los servicios del negocio. La diversidad e innovación son muy importantes en este aspecto ya que son los que pueden generar que el usuario desee regresar más seguido y no se aburra de lo que ofrece el negocio.

Finalmente al hablar sobre el tema de precios, las personas mencionaron que las promociones y servicios que incluyan el pago de la entrada a la pista serán muy importantes especialmente para su regreso al negocio. El rango mencionado fue de entre 5 y 10 dólares, sin embargo la principal opinión se enfocó dentro de posibles promociones que incluya este pago de la entrada como por ejemplo:

- Promociones que incluyan a los servicios y actividades complementarias (Restaurantes, heladería, cafetería, etc.).
- Tarjetas de socios o afiliaciones

Conclusiones Investigación Cualitativa

- Las tendencias de las personas hacia el sector entretenimiento han ido en aumento durante los últimos tiempos. Las personas buscan este tipo de lugares y eligen entre uno y otro dependiendo de algunos factores.
- Actualmente el consumidor es exigente, factores como la diversidad de servicios, la innovación y la seguridad son fundamentales para llegar de manera efectiva a las personas.
- La calidad y experiencia brindada al usuario es vital para generar una fidelidad y asistencia permanente del mismo al negocio.
- La publicidad es fundamental para generar conciencia en las personas acerca de un determinado servicio.
- Los precios y estrategias de llegada a los clientes deberán ser cuidadosamente diseñados en base al mercado objetivo propuesto y sus características.
- La cultura hacia el patinaje sobre hielo no es alta en la ciudad, sin embargo es responsabilidad del negocio inculcar la misma dentro de sus clientes.
- Lo novedoso del deporte atrae a personas de todo estrato y edad. Sin embargo los lugares actuales no poseen todos los factores mencionados para poder generar una afluencia masiva o gusto por el deporte en las personas.

- La calidad y servicios adicionales que la pista posea serán muy importantes al momento de crear un efecto novedoso y diferenciador con la competencia.
- La necesidad y carencia de lugares enfocados en el entretenimiento familiar es una oportunidad latente en el mercado y sector específico para la implementación del negocio propuesto.

3.4.10 Conclusiones Investigación de Mercado

- La tendencia de asistencia de las personas hacia el sector entretenimiento es constante y casi necesaria en tiempos actuales.
- Alrededor del 90% del mercado objetivo asiste de entre 2 veces por semana a una vez cada 15 días a actividades destinadas al entretenimiento.
- Las personas prefieren asistir a lugares cercanos a sus sectores de vivienda o lugar de estudio.
- Desde el día Jueves hasta el Domingo son los días preferidos de las personas para asistir a este tipo de actividades con fin lúdico.
- Dentro de las actividades preferidas por las personas para practicar se encuentran los cines (80% aproximadamente) y las pistas y canchas deportivas (50% aproximadamente).
- El porcentaje de aceptación hacia el negocio propuesto en sus tres diferentes servicios propuestos (patinaje libre, eventos y cursos) supera el 70% del total de encuestados en la presente investigación, teniendo su punto más bajo dentro del segmento de cursos de patinaje.

- El conocimiento y cultura de las personas hacia el patinaje sobre hielo es alto (80%), sin embargo los motivos de asistencia están centrados en la diversión nada más, dejando de lado los eventos y los cursos de patinaje, que a su vez representan el lado deportivo de la actividad
- Los factores más valorados por las personas para la implementación del negocio son la atención al cliente, la diversidad de actividades, la seguridad, la limpieza y calidad de la pista junto con parqueos y ambientación.
- Los servicios adicionales preferidos son los restaurantes, y cafeterías. De igual manera las zonas de niños tienen un importante porcentaje.
- Los precios preferidos por los cuales están dispuestos a pagar los consumidores van desde 5 a 7 para el patinaje libre y de 70 a 90 para los cursos. Es importante mencionar que precios de 7 a 10 y 90 a 100 tiene una votación considerable para el patinaje libre y los cursos, respectivamente. Esto nos da una oportunidad de crecimiento en este sentido a medida que el posicionamiento de mercado sea mayor.
- La frecuencia de asistencia para el patinaje libre predomina en una vez cada 15 días. Es importante mencionar que existe una oportunidad latente de captación o incremento de la asistencia, considerando que la asistencia promedio a lugares de entretenimiento es de una vez por semana.
- Para los eventos sobre hielo predomina la asistencia una vez cada tres meses. Cabe recalcar que existe un alto porcentaje de asistencia preferida una vez cada mes, algo que muestra una oportunidad para el aumento de la frecuencia de eventos.

4. Capítulo IV. Plan de Marketing

4.1 Estrategia general de marketing

De acuerdo con los resultados obtenidos en los análisis del capítulo dos junto con la investigación realizada para el capítulo tres, podemos determinar las características fundamentales para llegar a la estrategia general de marketing del negocio:

- Desarrollar estrategias conservadoras y fortalecer la marca y el servicio ofrecido.
- Enfocarse en el desarrollo de producto y penetración en el mercado en los primeros años.
- Realizar estrategias de promoción conjunta de las diferentes actividades que ofrece el negocio.
- Realizar campañas de marketing visual concentradas en la ubicación para los distintos segmentos que ayuden a difundir la cultura del patinaje sobre hielo en las personas.
- Los precios por los que las personas están dispuestas a pagar deberán estar acorde con su ingreso y además con la competencia existente.
- Los medios de contacto y publicidad preferidos por las personas en la actualidad son redes sociales y medios como vallas publicitarias y revistas.

4.1 Estrategia general

La estrategia de marketing de una empresa se refiere a la “Lógica por medio de la cual las unidades de negocio esperan lograr sus objetivos de marketing”. (Kotler & Armstrong, 2008, p.49). La estrategia para el presente negocio será:

Generar una campaña de marketing enfocada en la diferenciación del negocio, centrando esfuerzos en la experiencia ofrecida al cliente a través del

aprovechamiento de factores como la ubicación del complejo, la diversidad de actividades principales y alternas y la calidad permanente del servicio ofertado en todos sus ámbitos.

4.2 Target

El mercado objetivo del negocio propuesto radica en las personas residentes en Cumbayá de entre 15 y 64 años. Esto por motivos de cercanía y facilidad de acceso, así como por la capacidad de decisión de compra o asistencia a un determinado servicio.

Cabe mencionar que dentro de la investigación realizada se elaboró las preguntas de manera que cada respuesta positiva incluya la asistencia personal o de un familiar del encuestado /a, por lo que la segmentación por edad fue realizada con fines de investigación de mercados. Los esfuerzos de marketing y publicidad no solo serán dirigidos al mercado objetivo, sino que también servirán como medio para atraer al mercado potencial del negocio.

La atención para ambos mercados permitirá aumentar la captación de clientes y por lo tanto la rentabilidad del proyecto a futuro.

4.3 Mix de Marketing

La mezcla o mix de marketing está basada en el “Conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables producto, precio, plaza y promoción que la empresa combina para producir la respuesta adecuada en el mercado meta” (Kotler & Armstrong, 2008, p.52).

Basados en la estrategia general de marketing y tomando en cuenta la investigación de mercado realizada, podemos determinar los diferentes puntos de la mezcla de marketing que son vitales a la hora de poner en marcha el presente proyecto de negocio.

4.3.1 Política de precios

Para el apartado de los precios se considerarán algunos factores que servirán como referencia para la determinación inicial de los precios para los servicios principales ofrecidos dentro del negocio. Estos factores son:

- Competencia
- Investigación de mercado
- Inflación
- Costos

4.3.1.1 Competencia

Patinaje libre:

La competencia existente en el mercado, mantienen varios niveles de precios, dependiendo de factores como el día de la semana, o el grupo de edad y género al que pertenece una persona. A continuación podemos ver un resumen de precios de los competidores del negocio, ya sea por concepto o por ubicación de los mismos:

Competidores por concepto:

Tabla 51. Precios competencia por concepto de negocio

Empresa	Precios Promedio	
	Adultos	Niños / Estudiantes
Palacio del Hielo	6,36	
Polo Sur	4,64	3,93

Tomado de: Palacio del Hiel, Polo Sur (s,f.).

Sustitutos Por ubicación:

Tabla 52. Precios competencia / sustitutos por ubicación

Empresa	Día											
	Lunes, Martes, Jueves				Miércoles				Viernes, Sábado, Domingo			
	GENERAL		3D		GENERAL		3D		GENERAL		3D	
	Adultos	Niños	Adultos	Niños	Adultos	Niños	Adultos	Niños	Adultos	Niños	Adultos	Niños
Multicines	5	4,5	6,5	5,5	5	4,5	6,5	5,5	5,5	5	7,5	6,5
Cinemark	4,75	4	6,5	5,5	3	3	5	5	5,75	5	8	7
Cineplex	3,5	3	6,5	5	3,5	3	6,5	5	4,5	3,5	7	6
Imax	9,9				9,9				11,9			
Kidztime	6,5								7,5			

Tomado de: Multicines, Cinemark, Cineplex y Kidztime (s.f.)

Se ha tomado como referencia principal a lo largo de este proyecto a la competencia por concepto de negocio para efectos como la participación de mercado y crecimiento. Sin embargo, para la determinación de precios se tomará en cuenta también a los posibles negocios sustitutos del sector, por representar una opción para las personas al momento de asistir a un lugar de entretenimiento.

Tabla 53. Promedio precios competencia / sustitutos

	Miércoles	Jueves y Viernes	Sábado y Domingo
Precio Promedio Adultos	4,99	6,03	6,85
Precio Promedio Niños/Estudiantes	4,78	5,57	6,28

Podemos evidenciar un precio promedio entre los servicios mencionados de entre 4.78 y 6.85 dólares por la utilización del servicio. De acuerdo a lo presentado, podemos obtener una referencia de la competencia en márgenes de precios y de esta manera poder determinar una estrategia a seguir acorde con los mismos.

Cursos:

Para cursos de patinaje sobre hielo tenemos la referencia principal de las pistas de hielo existentes en la ciudad:

Tabla 54. Precios Mensuales Cursos Competencia

Lugar	Precio
Palacio del Hielo	90,00
Polo Sur	60,00

Tomado de: Palacio del Hielo y Polo Sur (s.f.).

Eventos:

Tabla 55. Precios Shows existentes en Quito

Show	Precio promedio
Precio Promedio Show Disney On Ice Ecuador	45,00
Precio Promedio Show Circo del Sol Ecuador	150,71
Precio Promedio Obra de Teatro en Quito	20,00
Precio Promedio Obra Musical en Quito	42,50
Precio promedio Obra de Ballet en Quito	26,25

Tomado de: Disney On Ice Ecuador, Ticket Show Ecuador, Teatro Sucre Ecuador (s.f.) y El Comercio (2015).

Para los eventos regulares a realizarse se tomará como precio referencial a los eventos musicales y teatrales existentes en la ciudad además de shows como Moscú On Ice, incluido dentro de la oferta de eventos que propone el proyecto. Para eventos como Disney On Ice se ha tomado como referencia a los precios ya existentes de dicho show en sus visitas al país.

4.3.1.2 Investigación de mercado

Dentro de la investigación de mercado realizada, específicamente en las encuestas, existieron preguntas relacionadas con el precio que las personas estarían dispuestas a pagar por los servicios ofrecidos por el negocio.

Patínaje libre:

Para el servicio de patínaje libre que ofrece la pista, se preguntó a los encuestados entre que valores oscilaría su gasto dedicado al entretenimiento. El 72% de las personas contestó que desde 5 a 7 dólares, el 26% contestó que de 7 a 10 dólares.

Podemos evaluar con esto que la mayoría de personas se encuentra dispuesta a pagar en base a lo que dispone el mercado y los precios promedio de las empresas competidoras.

Sin embargo es importante mencionar que existe una oportunidad de crecimiento en este sentido, ya que aproximadamente un cuarto de la población encuestada estaría dispuesta a pagar más de 7 dólares por este servicio.

Cursos:

Al igual que en el servicio de patínaje libre, para los cursos de patínaje sobre hielo se preguntó de igual manera entre que valores estarían dispuestos a pagar los encuestados por un curso mensual de patínaje artístico o hockey sobre hielo. Al igual que en el precio anterior, el 72% de encuestados respondieron que estarían dispuestos a pagar entre 70 y 90 dólares. De igual manera, existe una oportunidad de crecimiento con el 26% de personas habiendo contestado estar dispuestos a pagar entre 90 y 100 dólares.

4.3.1.3 Costos

Como ya se ha mencionado, el negocio mantiene un esquema financiero con altos costos fijos debido al concepto de negocio. Para determinar los márgenes de precios y costos individuales por servicio prestado será necesario clasificar los costos fijos por servicio principal de acuerdo a la participación de los mismos en el total de ventas obtenidas por la empresa.

En el capítulo diez podremos observar a fondo los detalles de ingresos y costos del modelo de negocio. A continuación la participación de cada servicio principal dentro de las ventas totales de la compañía:

Tabla 56. Participación servicios principales negocio

Participación Patinaje libre	69,21%
Participación Cursos	15,89%
Participación Eventos	14,90%

Los costos fijos asociados al patinaje libre y cursos además de sus costos variables sirven como referencia para determinar el costo por asistencia al negocio al igual que el costo por inscrito en cursos de patinaje.

Tabla 57. Costos Unitarios negocio

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Costo Fijo Patinaje Libre	140.130,37	150.299,25	154.179,66	160.317,48	164.586,15
Costo Var. Patinaje Libre	17.714,58	22.613,30	26.658,68	27.730,35	36.480,59
Asistencia esperada	32272	37190	42467	48124	54183
Costo por asistencia	4,89	4,65	4,26	3,91	3,71
Costo Fijo Cursos	32.180,43	34.515,67	35.406,80	36.816,32	37.796,61
Costo Var. Cursos	1.476,21	1.633,18	1.698,84	1.767,13	1.838,17
Asistencia esperada	507	584	667	756	851
Costo por inscrito	66,41	61,89	55,64	51,05	46,58

Como podemos observar, el costo promedio por asistencia de patinaje libre y cursos es menor por cada año, esto se da gracias a las economías de escala generadas por el negocio debido a su esquema de costos fijos elevados. Los precios del negocio para estos servicios estarán por encima de dichos costos unitarios.

En base a los puntos analizados anteriormente podemos determinar los precios para cada servicio de la pista:

Patinaje libre: El esquema de precios (por turno de patinaje libre) para el primer año de funcionamiento será el siguiente:

Tabla 58. Precios patinaje libre

Miércoles	
Adultos	5,00
Jovenes / Estudiantes	4,00
Jueves y Viernes	
Adultos	5,50
Jovenes / Estudiantes	4,50
Sábado y Domingo	
Adultos	6,00
Jovenes / Estudiantes	5,00

Los precios para patinaje libre se encuentran acorde con el promedio de precios de la competencia, de acuerdo con la investigación de mercado y los costos unitarios presentados. A pesar de mantener precios para jóvenes y estudiantes menores al promedio de costo unitario en días Miércoles, Jueves y Viernes esto se compensa con los márgenes obtenidos para precios de adultos y precios de fin de semana.

Cursos

El precio de los cursos de patinaje y Hockey sobre hielo para el primer año de funcionamiento será de 80.00 dólares mensuales. El precio se encuentra

acorde con los precios de la competencia existente y la investigación de mercados realizada.

Eventos

Los precios de los eventos a realizarse en el complejo fueron determinados en base a la competencia existente en la actualidad y los eventos similares realizados en la misma en años anteriores. Estos serán de:

- Eventos regulares: 30.00 dólares
- Eventos especiales: 50.00 dólares

4.3.1.4 Crecimiento

El crecimiento de precios en los tres servicios que ofrece la pista estará basado en la **inflación** esperada promedio de los últimos 5 años en el Ecuador.

Como ya se mencionó, la misma está determinada en 4,02%.

4.3.1.5 Estrategia de Precios

Como ha sido mencionado, los precios determinados se encuentran acorde con la competencia existente y la investigación realizada. Para el primer año en la oferta de patinaje libre el precio cobrado no supera al costo por asistencia esperado. Esto refleja o resume la estrategia de precios de la compañía: **Fijación de precios para penetrar en el mercado**. Esta estrategia consiste en “Fijar precios bajos para un producto / servicio nuevo con el fin de atraer un gran número de compradores y conseguir aumentar la participación de mercado” (Kotler & Armstrong, 2008, p.275).

La estrategia se basa en precios conservadores iniciales y con un crecimiento discreto para poder competir en el mercado actual e incrementar anualmente la participación en la industria.

4.3.1.6 Rentabilidad

Tabla 59. Rentabilidad servicios principales negocio

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Precio Patinaje Libre (Promedio)	5,49	5,71	5,94	6,18	6,43
Costo por asistencia	4,89	4,65	4,26	3,91	3,71
Rentabilidad	12%	23%	39%	58%	73%
Precio Cursos	80,00	83,22	86,56	90,04	93,66
Costo por inscrito	66,41	61,89	55,64	51,05	46,58
Rentabilidad	20%	34%	56%	76%	101%
Precio Eventos (Promedio)	30,00	41,61	32,46	45,03	35,12
Costo por asistente	50,72	63,65	51,31	64,01	43,61
Rentabilidad	-41%	-35%	-37%	-30%	-19%

Como fue mencionado, el crecimiento en la rentabilidad en servicios como el patinaje libre y los cursos de patinaje es explicado de acuerdo al esquema de costos fijos de la compañía. Al tener en su mayoría costos fijos, el crecimiento de los mismos no se da en la misma proporción que el crecimiento en ingresos. El crecimiento en ingresos está basado en el crecimiento poblacional y de captación esperada, por lo que el margen de ganancia es cada vez mayor debido a las economías de escala existentes en el negocio de acuerdo a este esquema. Una economía de escala se refiere al “Poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para producir más a menor coste, es decir, cuando la empresa crece, sus costes por unidad se reducen” (Frank, 2009, p. 278).

Para el caso de eventos podemos observar que su rentabilidad en precios es negativa, esto se debe a los altos costos de los eventos especiales. A pesar de la rentabilidad negativa esta se contrarresta con la rentabilidad positiva de los otros servicios principales del negocio. A pesar de esto, podemos observar que existe una disminución en la rentabilidad negativa de eventos con el transcurso de los años. La realización de eventos se efectuará en el presente negocio con un fin principal de publicidad, más no de ganancia o rentabilidad

4.3.1.7 Elasticidad Precio

“La elasticidad precio Demanda es una medida económica utilizada para mostrar el grado de respuesta de la cantidad demandada de un bien o servicio a los cambios en el precio de dicho bien o servicio” (Frank, 2009, p.82).

Debido a que no existen valores reales históricos no se puede determinar una variación en la asistencia de personas de acuerdo a cambios en el precio de los servicios. Al realizar un análisis comparativo con el nivel de ventas obtenemos una demanda unitaria con respecto a variaciones en el precio de los servicios.

4.3.2 Táctica de ventas

Al tratarse de un negocio con ubicación fija, basado en la afluencia de personas hacia el mismo, estamos hablando de una táctica de ventas fija en donde se realiza la venta en el mismo lugar. Como se explicará en la parte distribución, no existe una planificación distribución ya que el lugar propuesto es fijo.

La boletería del complejo será la encargada de las ventas y recepción de dinero de las personas que acudan al lugar para patinar o para contratar diversos cursos de patinaje sobre hielo. De igual manera para los eventos de patinaje, las entradas serán vendidas en el lugar. Cabe mencionar que con el tiempo se puede desarrollar un sistema de reservas online mediante la *página web* de la compañía, de esta manera se puede brindar una mayor facilidad a las personas al momento de asistir a eventos realizados en el complejo.

4.3.3 Política de servicio al cliente

Además de las estrategias determinadas con el análisis FODA y demás matrices, una de las fortalezas del negocio radicará en el valor agregado y servicio al cliente que se brinde.

Por este motivo un sistema de gestión basado en la atención y satisfacción del cliente será la base para lograr estos objetivos y políticas de la compañía. Es importante desarrollar un proceso permanente de atención al cliente que garantice su contante satisfacción además de una eficiente recepción y solución de quejas y reclamos.

A continuación el desarrollo y explicación del macro proceso:

Atención al cliente:

Propósitos estratégicos

- Establecer una estrecha relación con los clientes, brindando un servicio que represente un valor agregado para los mismos mediante la utilización de herramientas tanto físicas como gerenciales.

- Receptar y solucionar las quejas y sugerencias de clientes, de esta manera mejorar su satisfacción y experiencia en el negocio.

Alcance

Desde el momento en el que el cliente ingresa al complejo propuesto, incluyendo la entrada al parqueadero, pasando por la decisión y adquisición de entradas, patinaje o utilización de los servicios alternativos existentes hasta la salida de la persona del negocio.

Competencia corporativa

- Organización y distribución eficiente de espacios de llegada y espera de los clientes.
- Persona encargada del área de parqueos.
- Persona encargada del área de información.
- Facturación e información correcta
- Servicio profesional y amable dentro de la pista de patinaje.
- Espacio de servicio al cliente destinado para solventar problemas de clientes, quejas y sugerencias de los mismos.

- Herramientas físicas adecuadas para brindar una experiencia satisfactoria a las personas: Iluminación, sonido, ventilación, seguridad en la pista, limpieza.

Responsables: Gerente Operativo; Gerente del departamento de servicio al cliente.

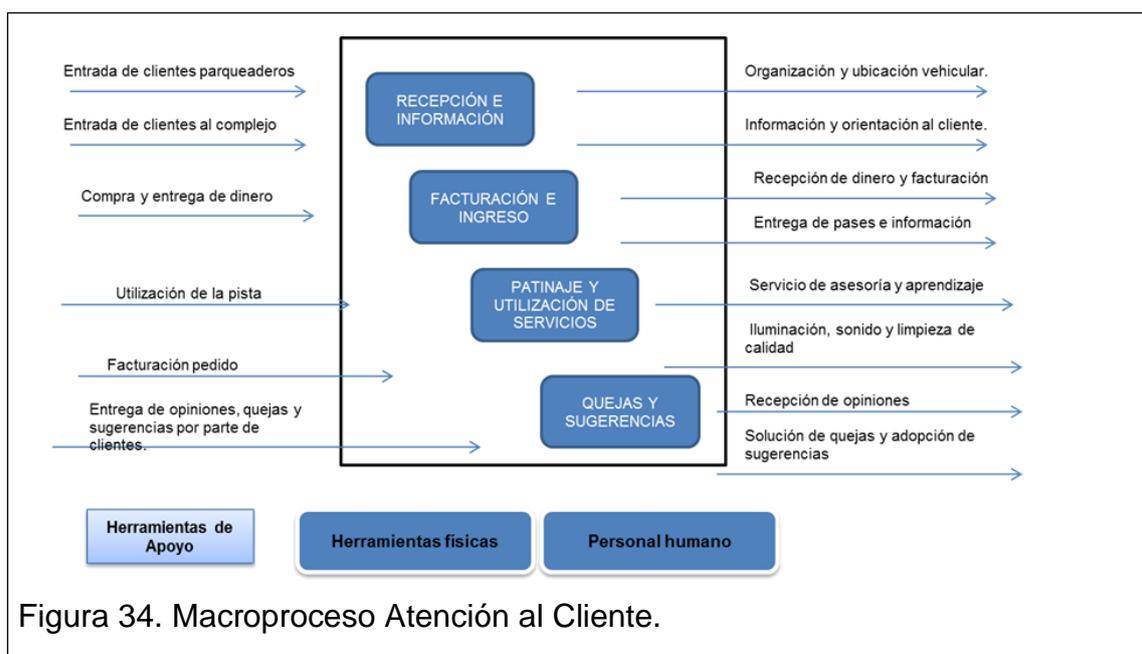


Figura 34. Macroproceso Atención al Cliente.

4.3.4 Promoción

La estrategia general de marketing del negocio propuesto está basada en campañas publicitarias visuales y centradas en la ubicación del negocio. De igual manera, la publicidad del presente proyecto pretende captar no solo al mercado objetivo sino también al mercado potencial existente.

4.3.4.1 Publicidad

Cabe recalcar que a pesar de no incurrir en medios masivos tradicionales como la televisión y la radio, se recurrirá a medios como revistas y periódicos como parte del plan de medios de la empresa. De igual manera vallas y volantes serán utilizados para comunicación del servicio a las personas, aprovechando

la ubicación del negocio. De acuerdo a la Administración zonal de Tumbaco para el 2013 la carga vehicular en la Av. Interoceánica bordeaba los 22.000 vehículos diarios (Administración Zonal Tumbaco, 2013).

A continuación el plan de medios para el presente proyecto:

Tabla 60. Plan de medios

Medio	Descripción	Precio	Especificación
El Comercio	Cuadernillo 1 - Portada -Domingo - Full Color	749,00	Por publicación
	Cuadernillo Deportes - Determinada - Sábado - Full Color	99,00	Por publicación
	Cuadernillo Deportes - Determinada - Domingo - Full Color	140,00	Por publicación
	Cuadernillo Cultura - Determinada - Lunes - Full Color	93,00	Por publicación
	Cuadernillo Cultura - Portada - Jueves - Full Color	108,00	Por publicación
Revista Familia	Interior - Full Color	260,00	Por publicación
Revista Super Pandilla	Comercial Interior - 4 columnas x 4 módulos	640,00	Por publicación
Revista El Valle	Interior, Full Color media página	200,00	Por publicación
Vallas publicitarias	Sector: Cumbayá, Av. Los conquistadores , Una cara	14.500,00	Anual - Por valla
Vallas en paradas de bus	Sector: Cumbayá, Av. Los conquistadores , Una cara	3.500,00	Anual - Por valla
Flyers	Volantes a full color. Tamaño 15x21	356,90	10000 volantes
Lonas publicitarias y Roll up	Lona a full color y Roll up	16,90	Por m2
Diseños y logos	A convenir según diseños.		

** Las cotizaciones presentadas en la tabla han sido determinadas en base a contacto vía correo electrónico y acercamiento con gerentes de empresas y centros comerciales, al igual que información presente en páginas web. Las referencias basadas en acercamiento directo y correo electrónico serán citadas al final de proyecto como entrevistas realizadas.*

Tomado de: El Comercio (2015). Revista Familia (2015). Revista Súper Pandilla (2015). Soledad Caiza - Revista El Valle (2015). Carolina Torres – Induvallas (2015). Milton Rojas - MIT Creativo (2015). Erika Vaca - Administración CC Paseo San Francisco (2015).

Una parte fundamental al momento de publicitar los servicios de la compañía será la utilización de redes sociales como:

- **Facebook**
- **Twitter**
- **Instagram**

De esta manera la publicidad realizada a través de estos medios no tiene costo alguno y puede ser muy efectiva. Esto en base principalmente a la investigación de mercado realizada en donde las redes sociales obtuvieron una aceptación importante dentro de las personas encuestadas.

De igual manera, la utilización de una **página web** será importante para la publicidad del negocio y la información de las personas acerca de horarios, promociones y eventos a realizarse en la pista. Los diseños web y mantenimiento de la página se los puede realizar a través de *MIT Creativo*, el cual cotiza muchos de los medios impresos de publicidad detallados. El mantenimiento de la misma puede administrarse por el encargado de los sistemas tecnológicos del negocio. Con el tiempo se pueden desarrollar sistemas de reservas online para eventos por medio de la página, de esta manera su utilización brindará una mayor comodidad a los clientes al momento de la compra.

La frecuencia de utilización de los medios mencionados junto con el costo final de los mismos será detallada en el capítulo diez del presente análisis.

4.3.4.2 Ingresos Publicitarios

Debido a la capacidad del complejo y de la pista de poder presentar publicidad en su infraestructura, se determinarán los ingresos mensuales y anuales por conceptos publicitarios dentro de los mismos.

Para ello se partirá con el precio de publicidad promedio por metro cuadrado en el sector de Cumbayá; se considerarán los costos incurridos en publicidad en el presente proyecto en diferentes lugares cercanos a la ubicación del negocio. Esto está basado en la publicidad contratada y cotizada tanto en sectores internos como lo es el CC Paseo San Francisco como en sectores externos como las vallas publicitarias. El precio promedio de publicidad interna nos da la base para determinar el ingreso total tomando en cuenta el espacio total libre para publicitar dentro de la pista.

Tabla 61. Costo Referencial por m2 en el sector de Cumbayá

	m2	Costo	Periodicidad	Costo mensual	Costo x m2
Valla publicitaria Cumbayá	50	14.500,00	Anual	1.208,33	24,17
Valla parada de buses Cumbayá	12	3.500,00	Anual	291,67	24,31
Publicidad externa CC Paseo S.F	20	400,00	Mensual	400,00	20,00
Publicidad interna CC Paseo S.F	6	92,00	Mensual	92,00	15,33
		Promedio Publicidad Externa			22,82
		Promedio Publicidad Interna			15,33

Tomado de: Torres, (2015) y Vaca, (2015)

Posteriormente calculamos el *Costo por mil*, este es el precio o costo publicitario por cada mil veces que se muestra un anuncio publicitario (Gerencie, s.f.). Para el caso actual el número de asistencias esperadas en el complejo:

Tabla 62. Ingresos Publicitarios

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Precio promedio por m2 (Publicidad interna) mensual	15,33	15,95	16,59	17,26	17,95
Metros disponibles para publicidad	60	60	60	60	60
Ingreso publicitario regular anual	11.040,00	11.483,81	11.945,46	12.425,66	12.925,18
Asistencia esperada (Patinaje libre)	29894	34450	39338	44578	50191
Costo por mil	369,30	333,35	303,66	278,74	257,52
Asistentes esperados eventos	876	1505	1152	1653	1470
Ingreso publicitario eventos anual	323,51	501,69	349,82	460,76	378,55
Total Ingreso Anual	11.363,51	11.985,50	12.295,28	12.886,42	13.303,73

El tamaño de la pista permite contar con 120 metros cuadrados totales de espacios publicitarios, debido a las dimensiones de 40m x 20m que la pista posee. De este espacio será utilizado el 50% por lo que se encuentran disponibles 60 metros cuadrados de espacio publicitario libre. El ingreso regular se calcula a partir del precio promedio referencial de la publicidad por m2 en la zona. El ingreso para eventos se calcula a partir del costo por mil basado en la asistencia esperada del negocio.

4.3.4.3 Relaciones Públicas

Como principal medio de relaciones públicas el plan de marketing también involucra la presencia de publicidad y promoción en lugares de asistencia frecuente de personas como centros comerciales (Plan de medios). De igual manera, convenios con centros educativos pueden fortalecer el conocimiento y penetración inicial del negocio en la mente de los clientes.

- Presencia en ferias y Mañanas de deportes:

La presencia en actividades educativas que fomenten el deporte puede incrementar los objetivos de captación de mercado en clientes para los diferentes servicios de la pista.

- Paseos escolares /colegiales:

Muchas instituciones educativas mantienen a lo largo del año lectivo algunos paseos y actividades fuera de la institución para sus alumnos. Los convenios y asistencia planificada de los mismos hacia el complejo pueden contribuir a generar experiencias en los primeros clientes y motivar su futura afluencia permanente. El contacto con las posibles instituciones no representa costos adicionales por publicidad debido a que se trata de un servicio de mutuo beneficio. Las previsiones de ingresos por concepto de visitas estudiantiles podrán ser especificadas a medida que se realicen convenios con las diferentes instituciones.

4.3.4.4 Imagen corporativa

La imagen de la compañía tanto para los medios publicitarios como para la infraestructura del complejo, será fundamental para establecer una llegada y posicionamiento en la mente del consumidor. A continuación las diferentes imágenes y promociones visuales del negocio dependiendo del medio o lugar en donde se presente:

Logos



Promoción Cursos



Figura 37. Promoción Cursos I



Figura 38. Promoción Cursos II

Eventos



Figura 39. Promoción Evento

Lonas, Vallas, Roll ups



Figura 40. Promoción Lonas I



Figura 41. Promoción Lonas II

Las artes observadas podrán ser ubicadas en los distintos medios al momento de realizar la publicidad del negocio.

4.3.4.5 Promoción de Ventas

Promociones operativas del negocio

Las promociones operativas del negocio serán fundamentales para el desarrollo del servicio y el aumento de la afluencia de personas hacia la pista.

Promociones de precio

- **Promoción niños y estudiantes:** Esta promoción estará dirigida para todo tipo de estudiantes, ya sea de escuelas, colegios o universidades. La promoción está basada en la reducción del precio de entrada al complejo por el patinaje libre cada día.
- **Promoción mujeres:** Esta promoción está basada en las tan conocidas promociones de *ladies night*. Los días Jueves a partir de las 6 de la tarde, cada mujer que ingrese a la pista recibirá un cupón de 2x1 en su entrada para el siguiente Jueves.
- **Promoción descuento:** Por la entrada de 10 personas dentro de un mismo pago o grupo en el mismo turno, recibe un cupón promocional para tener un descuento del 50% en la siguiente fiesta infantil.

Promociones conjuntas con servicios alternativos

Estas promociones se basan en utilizar los servicios alternativos como el restaurante y la cafetería para generar mayor conocimiento y afluencia.

Las promociones estarán basadas en el consumo de las personas en dichos lugares teniendo sesiones gratis de patinaje en la pista, o viceversa, por la acumulación de facturas y consumo en sesiones o turnos de patinaje recibir consumos de diferentes productos en los servicios alternativos como el restaurante y la cafetería.

A continuación las promociones conjuntas entre la pista de patinaje sobre hielo y los servicios adicionales del complejo:

- Por consumos de \$30 o más en el restaurante recibes una sesión de patinaje gratis para dos personas en cualquier turno disponible.
- Por consumos acumulados de \$50 en turnos de patinaje libre recibe gratis una comida para 4 personas dentro del restaurante.
- Por el pago o consumo de 4 o más entradas de niños a la pista en un mismo turno, recibe 2 cappuccino gratis en la cafetería.
- Por la contratación de una fiesta infantil recibe gratis helados del restaurante para todos los asistentes.

Cabe mencionar que las promociones mencionadas son ejemplos y pueden estar sujetas a restricciones, acuerdos y disponibilidad de los locales y servicios adicionales.

Promociones entre servicios principales

Como se mencionó, las promociones entre las ofertas principales del negocio contribuirán para la promoción conjunta de las mismas y la generación de afluencia a cada uno de estos servicios.

- Al estar inscrito en los cursos de patinaje o hockey sobre hielo se tiene el 25% de descuento en la entrada regular a la pista.
- Por la asistencia a un evento tendrás el 25% de descuento en la siguiente asistencia regular a la pista.
- Con los talonarios de las últimas 5 visitas a la pista recibes un descuento del 25% para el siguiente evento.

Promociones tarjetahabientes

Para las promociones relacionadas con tarjetas de otros servicios o productos, así como tarjetas bancarias será necesario previo acuerdo con la entidad. Las entidades con posibilidad de acuerdo en base a promociones y servicios existentes son:

- Tarjeta Supermaxi
- Tarjeta El Comercio
- Tarjetas Pacificard

- Tarjetas Xperta Banco Pichincha
- Entre otras.

Patrocinios

Los patrocinios y publicidad de la empresa funcionarán de dos maneras:

- La publicidad que brindará la empresa en los diferentes eventos a lo largo del año generarán ingresos por publicidad mencionados anteriormente.
- La pista de patinaje IceLand brindará patrocinio a posibles equipos de hockey o patinaje artístico que puedan representar al país externamente o en campeonatos entre pistas locales.

Es importante mencionar que los esfuerzos publicitarios y de promoción del negocio se encuentran alineados con la estrategia general de marketing del negocio, buscando así aumentar el conocimiento del patinaje sobre hielo en la ciudad además de incrementar márgenes de captación y participación de mercado. La concentración de la publicidad y la experiencia que se espera brindar a los clientes mediante las promociones y servicios del negocio contribuirán al desarrollo de un concepto vital en el presente proyecto, el **marketing boca a boca**. El marketing boca a boca se refiere a una técnica de marketing que consiste en pasar información por medios verbales de persona a persona (Kotler & Armstrong, 2008, p.143). De esta manera se busca generar una transición de información masiva acerca de los beneficios y características principales que brinda el negocio.

4.3.5 Distribución

Al tratarse de un servicio de entretenimiento se tiene un lugar específico en donde se va a brindar el servicio. La venta de entradas para patinaje libre, inscripción de cursos y entradas de eventos se realizará en las boleterías del complejo. La publicidad detallada en el presente capítulo está destinada a atraer a las personas al negocio.

5. Capítulo V. Diseño y Planes de Desarrollo

El presente capítulo pretende explicar el desarrollo de nuevos productos o tecnologías necesarias para poder brindar el servicio propuesto al cliente objetivo.

El plan de negocio actual no mantiene desarrollo de productos ni tecnologías para el funcionamiento del complejo. Sin embargo, el material predominante el cual se instalará la pista de patinaje presenta tecnologías no convencionales que no existen en el país: el hielo sintético. Si bien la instalación de dicho material se la realizará mediante importación de un proveedor internacional garantizado es importante explicar su desarrollo junto con las características principales que lo diferencian del hielo artificial convencional.

5.1 Estado actual

El hielo sintético es un material basado en el polietileno de alta densidad y alto peso molecular. Fue diseñado específicamente para el patinaje sobre hielo independientemente del clima o temperaturas existentes alrededor del mismo.

Tiene el mismo color que el hielo natural pero un poco más blanco y su deslizamiento con patines de cuchilla puede llegar a ser hasta un 95% igual al deslizamiento obtenido en el hielo natural (Xtraice, s.f.).

Países de la región como México, Perú y Bolivia han incursionado en esta tecnología en los últimos años, confiando en el hielo sintético de Xtraice para realizarlo.

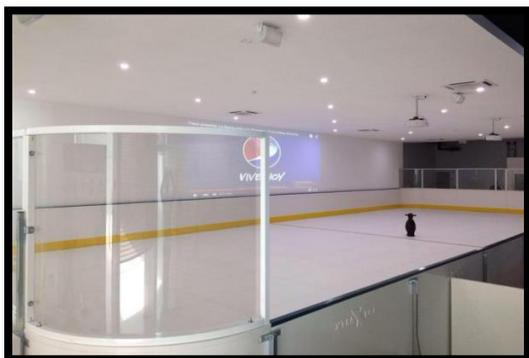


Figura 42. Pista Xtraice I.
Tomado de: Xtraice (s.f.).



Figura 43. Pista Xtraice II. Tomado de: Xtraice (s.f.).

5.2 Proveedor

El proveedor del hielo sintético, necesario para el funcionamiento de la pista de patinaje sobre hielo, será **Xtraice**.

Fundada en el año 2003, esta compañía española se ha convertido en líder mundial en fabricación y distribución de hielo sintético. Esto se puede apreciar en la presencia internacional de la marca; Xtraice se encuentra presente actualmente en más de 75 países en los 5 continentes (Xtraice, s.f.). Dentro de los mismos se encuentran países latinoamericanos como Perú y Bolivia, en donde las pistas de Xtraice se han instalado satisfactoriamente teniendo hasta dos pistas en cada país.

Los productos de la empresa no solo son utilizados para patinaje libre y de recreación sino para eventos mundialmente reconocidos como los shows de Disney o las prácticas de equipos de la NHL (Francisco Ortiz – Fundador Xtraice, 2010). El modelo de la compañía, basado en investigación y desarrollo permanente, ha contribuido a la mejora, año a año, de los materiales que esta empresa provee al mercado.

Por los motivos mencionados y el reconocimiento de la empresa a nivel global, así como su red de distribución es que se ha considerado como principal opción de proveedor a Xtraice.

5.3 Instalación

La instalación y montaje de la pista de hielo sintético se la realiza mediante paneles de este material. Estos paneles pueden variar sus dimensiones y calidad así como su tiempo garantizado de duración. La unión de paneles de hielo sintético forma finalmente la pista del tamaño deseado. Para el caso del proyecto actual la pista será de 800 m², con capacidad máxima para 250 personas.

5.4 Ventajas

Debido a que son paneles sintéticos de polietileno, las pistas fabricadas de este material mantienen algunas ventajas y diferencias con las pistas de hielo existentes naturales y artificiales. En la siguiente tabla podemos ver las características de cada una.

Tabla 63. Tipos de Pista de Hielo

Tipo de Pista	Características
Pista de hielo natural	Este tipo de pistas consisten en aguas congeladas en superficies abiertas como lagos o lagunas. El clima es fundamental en este caso ya que es el que permite que la superficie se mantenga fría y congelada.
Pista de hielo artificial	Las pistas artificiales, como su nombre lo dice, son creadas por las personas de manera artificial ya sea al aire libre o en complejos cubiertos. Se basa en un <i>sistema de enfriamiento</i> o maquina enfriadora que genera y mantiene una capa de hielo en la superficie elegida. Es fundamental en este tipo de pistas una superficie plana y un ambiente frío para poder mantener la temperatura congelada de la pista.

<p>Pista de hielo sintético</p>	<p>Esta pista está formada por paneles de hielo sintético (Polietileno de alta densidad), fabricado específicamente para el patinaje sobre hielo. Los paneles se unen para formar la pista, la cual no necesita de un ambiente o temperatura específica para funcionar. De igual manera el mantenimiento y sus costos son casi nulos, pudiendo funcionar la pista las 24 horas del día sin necesidad de cerrarla por mantenimiento.</p>
--	---

Tomado de: Xtraice (s.f.). N-Ice (s.f.).

El hielo sintético se caracteriza también por ser un material ecológico, que no daña a medio ambiente y que es reciclable una vez finalizada su utilización (Xtraice, s.f.).

Las pistas de hielo sintético tienen algunas características que pueden ser ventajosas al momento de utilizar este material como base para la construcción y funcionamiento del negocio actual. Entre las más importantes tenemos:

- **Calidad de la pista:** Al no necesitar mantenimientos complejos ni períodos de inactividad la pista garantiza al usuario la calidad y experiencia al momento de patinar. Al no depender de energía eléctrica y sistemas de enfriamiento, la pista no presentará problemas de congelamiento o mala calidad de hielo que a su vez pueden ocasionar posibles eventualidades como caídas en la pista. La vida útil garantizada por el fabricante es de **20 años** aproximadamente (Xtraice, s.f.).
- **Costos de mantenimiento casi nulos:** La pista de hielo sintético no necesita de gastos en agua, electricidad o maquinaria especializada (Xtraice, s.f.), algo que las pistas de hielo artificial si necesitan. El mantenimiento eléctrico de una pista con sistemas de enfriamiento puede llegar hasta los 1500 kw o más por día (N-Ice, s.f.). Como se mencionó, la pista de hielo sintético puede funcionar las 24 horas del día sin necesidad de parar las actividades por motivos de mantenimiento.

- **Producto ecológico:** El material es ecológico y amigable con el medio ambiente, al momento de ser reciclado no es tóxico por lo que representa una ventaja para el negocio en el aspecto de cuidado al medio ambiente (Ortiz, 2015).

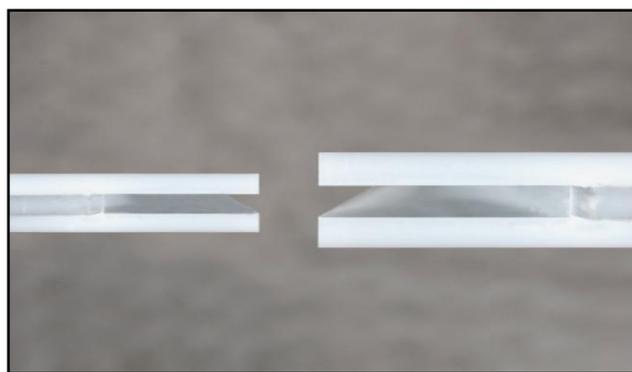


Figura 44. Hielo Sintético Xtraice Pro.

Tomado de: Xtraice (s.f.).

- a. Aconsejables para uso intensivo.
- b. Funciona sobre superficies ligeramente irregulares.
- c. Auto lubricados
- d. Producto Premium garantía de 12 años.
- e. Posibilidad de inserción de líneas y logotipos.

Se ha seleccionado los paneles de hielo sintético Xtraice Pro, esto por representar una mayor calidad y de producto, mayor garantía del mismo y una mayor durabilidad esperada. La instalación y funcionamiento de los paneles de hielo y por consiguiente la pista de patinaje, son sencillos y no necesitan de una gran cantidad de personal. Los mismos son proporcionados por el proveedor elegido (Ortiz, 2015).

El giro principal del negocio no se basa en la invención o comercialización del hielo sintético por lo que no se registrarán patentes de ningún tipo. El registro del nombre de la empresa podrá ser realizado con el tiempo en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI.

6. Capítulo VI. Plan de Operaciones y Producción

Para el presente capítulo es importante mencionar que el negocio propuesto está basado en la prestación de un servicio para sus clientes, no un producto. Por este motivo existirán ciertos procesos como los de manufactura, distribución, entre otros, que no estén presentes en el análisis realizado.

6.1 Estacionalidad

Para analizar la estacionalidad de ventas de un producto o servicio en el tiempo es fundamental tomar en cuenta la industria principal del negocio propuesto. Para el proyecto actual la empresa se encuentra en la industria de entretenimiento.

En la investigación realizada se pudo observar que la frecuencia de asistencia de las personas no aumenta o disminuye dependiendo específicamente de la época del año. La mayoría de personas encuestadas (60%) contestaron que su asistencia a lugares de entretenimiento se da una vez por semana aproximadamente. De igual manera alrededor del 90% de encuestados respondieron que han asistido a actividades de entretenimiento en el último mes.

De acuerdo a cifras analizadas, las ventas de la competencia tanto por concepto como por ubicación no mantienen una variación importante de acuerdo a cierto mes o época del año. (Superintendencia de Compañías, 2015).

Podemos concluir que para la industria específica de entretenimiento permanente a la cual está dirigido el negocio no existe una estacionalidad específica en cuanto a ventas o asistencia de personas. A partir del primer año de funcionamiento se podrían realizar análisis a profundidad de la variación y asistencia esperada por mes y por época del año.

Cabe mencionar que la atención al público en general para patinaje libre dentro del complejo se determinó de Miércoles a Domingo, esto en base a horarios laborales y estudiantiles así como ofertas de la competencia y la investigación de mercados realizada.

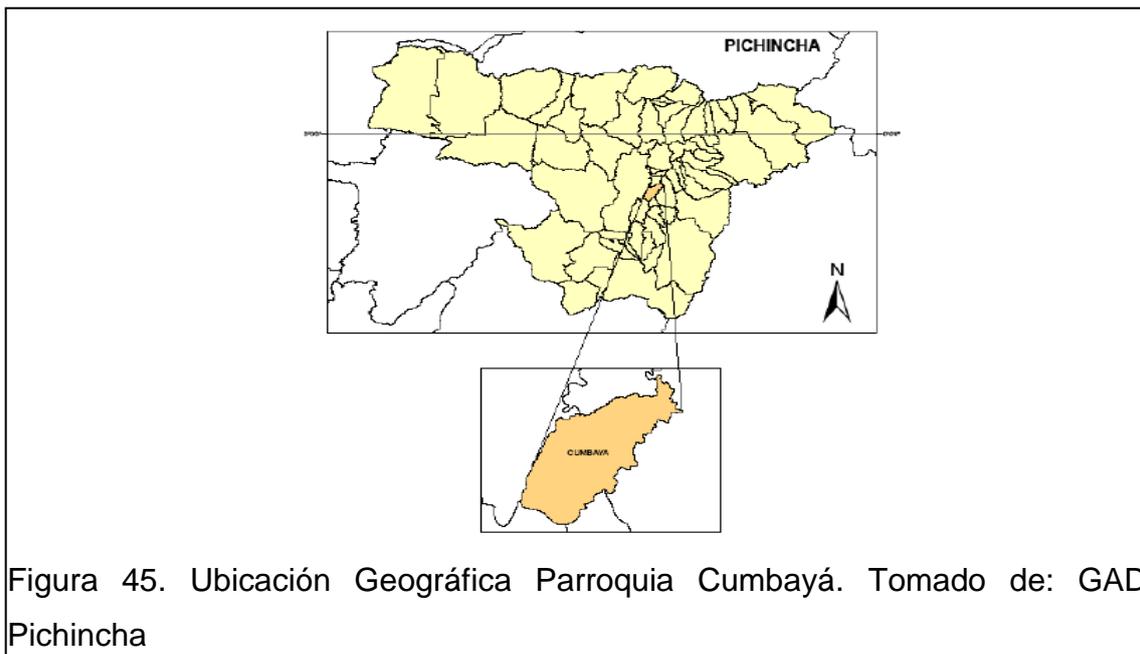
Para cursos de patinaje puede existir una variación en meses de verano, debido a las vacaciones estudiantiles. Sin embargo se ha decidió mantener la asistencia esperada mensual para dichos meses (Julio, Agosto).

6.2 Ubicación geográfica

Como se refiere en el capítulo dos, la ubicación elegida para el presente proyecto es la parroquia de Cumbayá en el Distrito Metropolitano de Quito.

Dicho sector ha tenido un crecimiento poblacional acumulado en promedio de alrededor del 50% en los últimos 30 años (GAD Pichincha, 2012, p.32). En base al crecimiento antes mencionado, y sin existir ningún factor o anomalía que cambie dicho patrón, se espera que la población de Cumbayá bordee los 38.000 habitantes para el año 2015 y los 45.000 habitantes para el año 2020.

La parroquia o sector de Cumbayá está localizada en la provincia de Pichincha, al oriente de la ciudad de Quito. Limita al norte con el sector de Nayón, al sur con Guangopolo y Conocoto, al este con el río San Pedro y al oeste con el río Machangara. Se encuentra a una altitud de 2200 metros sobre el nivel del mar y mantiene una superficie total de 2650,82 hectáreas (GAD Pichincha, 2012, p.30).



A continuación se presenta el mapa del sector, delimitando sus fronteras:



El lugar específico elegido para la ubicación del presente proyecto es la entrada de Cumbayá, atravesando la *Avenida de Los Conquistadores*, ingresando por la calle *Isidro Ayora*. Dentro de esta zona se encuentran lugares como el Supermaxi, el Centro Comercial Paseo San Francisco y la Universidad San Francisco.

La zona elegida se caracteriza por ser la referencia común de la parroquia a lo largo de los últimos años. La existencia de la universidad y de referentes comerciales como el supermercado, gasolineras y restaurantes han contribuido al crecimiento de negocios en la zona.

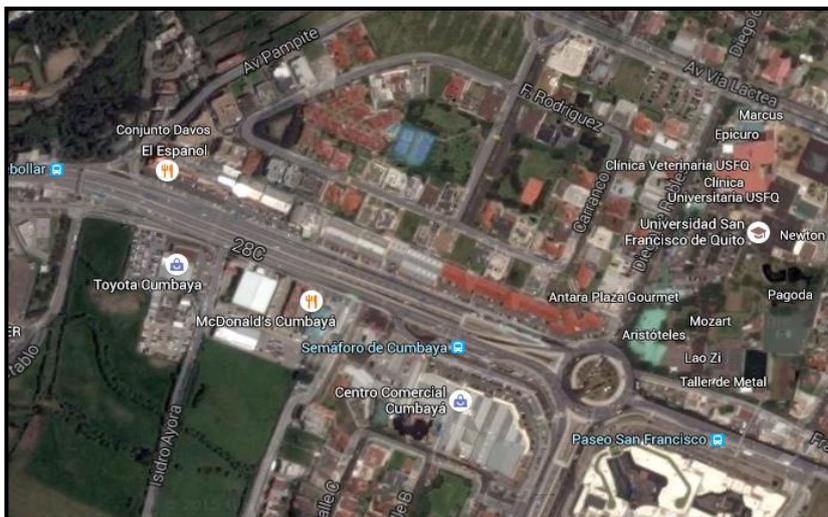


Figura 47. Ubicación Geográfica Parroquia Cumbayá III.

Tomado de: Google Maps, (s.f.)

El terreno en donde se ubicará el complejo de entretenimiento y pista de patinaje sobre hielo se detalla a continuación:

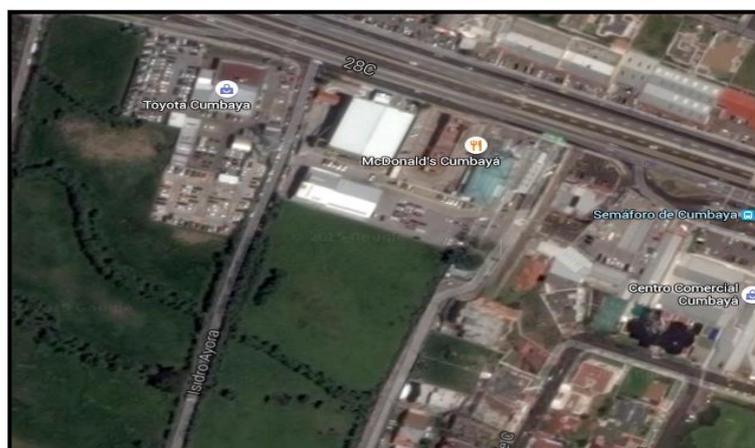


Figura 48. Ubicación Geográfica Negocio.

Tomado de: Google Maps, (s.f.)

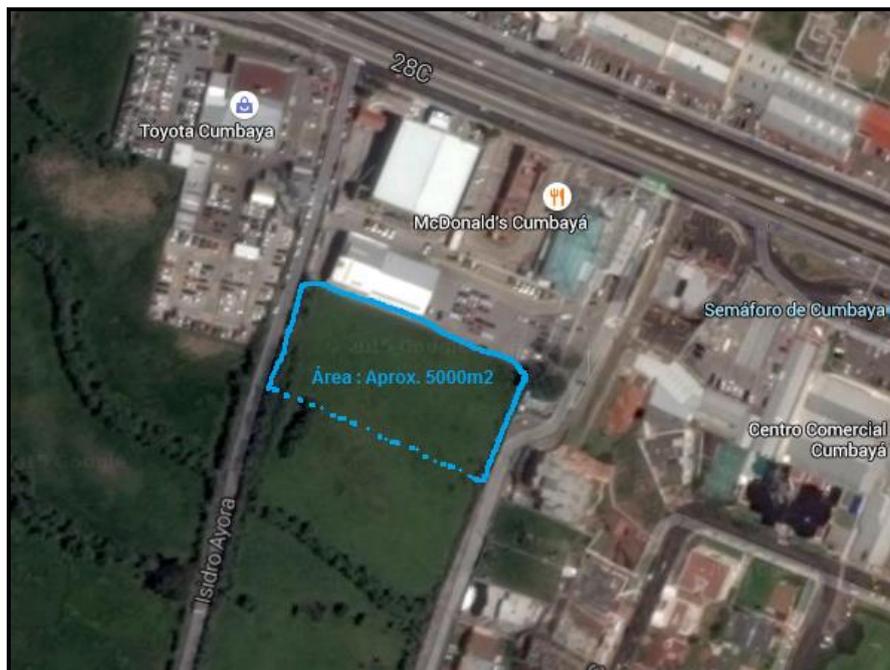


Figura 49. Ubicación Geográfica Negocio II.

Tomado de: Google Maps



Figura 50. Terreno I



Figura 51. Terreno II



Figura 53. Terreno III



Figura 52. Terreno IV

El área aproximada de utilización del terreno se encuentra alrededor de los 5.000 m², lo cual representa unas dimensiones aproximadas de 100 x 50m.

6.2.1 Arrendamiento

La utilización del terreno se realizará por medio de un **Contrato de Arrendamiento**, dicho contrato se encuentra completo en la sección *Anexos*. El terreno será arrendando por el plazo establecido en el Contrato, el cual para el presente análisis, se estableció en 10 años calendario.

Los puntos más importantes dentro del Contrato / Acuerdo de arrendamiento son:

- **Objeto:** El objeto o motivo de arrendamiento del terreno es para utilización del arrendatario con fines comerciales, contemplando la construcción y urbanización del bien.
- **Plazo:** El plazo de arrendamiento es de 10 años calendario.

- **Canon de arriendo:** El monto en efectivo pagado al arrendador del terreno será de \$3500.00 dólares Americanos por mes.
- **Mejoras:** La infraestructura y mejoras existentes dentro del terreno que se efectuaron dentro del plazo de arrendamiento serán propiedad del arrendatario al finalizar el contrato. Así mismo, en caso de terminación del contrato, éste será el encargado de dejar el terreno tal y como le fue entregado a excepción del trabajo de urbanización del lote, el cual es considerado un trabajo no retroactivo.
- **Subarrendamiento:** El contrato permite dentro de esta cláusula el subarrendamiento de parte del terreno en cuestión.
- **Terminación o Venta:** Para terminación del contrato al finalizar el plazo mencionado, deberá existir la opción o deseo explícito de venta del arrendador. En caso de existir la intención de venta al finalizar el plazo de arrendamiento el arrendatario tendrá la opción prioritaria para dicha acción.

En caso de una intención de terminación del contrato, antes de cumplirse el plazo establecido, unilateralmente por parte de la arrendadora, la misma tendrá que cancelar un pago por indemnización al arrendatario por concepto de inversión en el bien. El pago será determinado en base al **valor financiero** del proyecto en proporción al tiempo transcurrido en caso de terminación unilateral del contrato.

En caso de terminación del contrato, antes de cumplirse el plazo establecido, de manera unilateral por parte de la arrendadora ésta debe reconocer al arrendatario, el valor invertido por el trabajo de urbanizar el suelo, tomando en cuenta la plusvalía y el deterioro normal por el uso común del servicio por el período del contrato de arrendamiento.

Cabe mencionar que el terreno elegido se encuentra en estado de lote, y el proceso de urbanización del mismo forma parte de la inversión en construcción e infraestructura que se detallará más adelante. Esta urbanización está basada

en la implementación de servicios básicos en el terreno para su funcionamiento y habilitación para fines comerciales (Municipio de Quito, 2015).

6.3 Estrategia de operaciones

Para el desarrollo del plan de operaciones en el negocio es necesario tomar en cuenta todos los procesos realizados desde la implementación hasta el funcionamiento del complejo. Primeramente se detallarán los procesos de construcción de infraestructura e implementación de la pista de hielo sintético. Posteriormente se explicará a profundidad los macro procesos existentes en el negocio, estos son:

- Atención al cliente
- **Operaciones**
- Finanzas

Dentro del macroproceso o estrategias generales de operación será detallado el funcionamiento general de los servicios principales de la pista: patinaje libre, cursos y eventos. Finalmente se mencionarán los servicios adicionales existentes dentro del complejo.

6.3.1 Infraestructura

La construcción y funcionamiento del complejo se lo realizará en la parroquia de Cumbayá, en la calle Isidro Ayora a 100 metros aproximadamente de la Av. Interoceánica. A continuación los detalles y características generales que tendrá la infraestructura del negocio.

Tamaño

Tabla 64. Área Total Infraestructura Complejo

Categoría	Espacio	Usuarios	Área/pers.	Área (m2)	Subtotal
Pista	Pista	250	3,2	800	993
	Graderíos	250	0,5	125	
	Bod. Patines	2	3	6	
	Baños	52	1	52	
	Enfermería	2	5	10	
Cafetería	Servicio	30	1,5	45	61
	Producción	4	3	12	
	Baño	4	1	4	
Restaurante	Servicio	50	1,5	75	106
	Producción	5	5	25	
	Baño	6	1	6	
Local Comercial	General	1	60	60	60
Administración	Oficinas	4	3	12	12
Servicios	Mantenimiento y Limpieza	2	2	4	42
	Bodegas	2	4	8	
	Cuarto de Basura	1	5	5	
	Cuarto de Máquinas	1	10	10	
	Guardianía	1	5	5	
	A. Personal	5	2	10	
Parqueadero		170	11,04	1876,8	1876,8
Área Exterior	Juegos Niños	12	4	48	1048
	Jardines	250	4	1000	
Total					4198,8

Tomado de: Jaramillo, (2015)

Para el área de graderíos se ha tomado como referencia la asistencia de un acompañante por persona dentro de la pista. Para el área de parqueaderos se ha tomado como referencia la Ordenanza No. 3746 del Municipio de Quito. Dicha ordenanza menciona que para comercios mayores a los 1000 m² de construcción se deberá poseer como mínimo un parqueadero por cada 15 m² de construcción (Municipio de Quito, 2008).

Dado que el complejo mantiene un total de 1.274 m² de infraestructura como tal el cálculo arroja un total de 85 parqueaderos como mínimo para el complejo. Considerando la afluencia esperada se duplicará dicho valor teniendo así un total de 170 parqueaderos en el negocio. La calle Isidro Ayora puede representar una posibilidad de parqueo en caso de una mayor afluencia de vehículos.

Áreas verdes adicionales existentes en el terreno complementan el área total mencionada en el cuadro

Distribución

El Plan Masa y la distribución de servicios dentro del complejo se encuentran detallados en el siguiente gráfico basado en la construcción del complejo.

La instalación opcional de tribunas adicionales para eventos se puede realizar de manera normal a los costados de la pista, los mismos tendrán una capacidad de 250 personas y podrán ser removidos al finalizar cada evento.

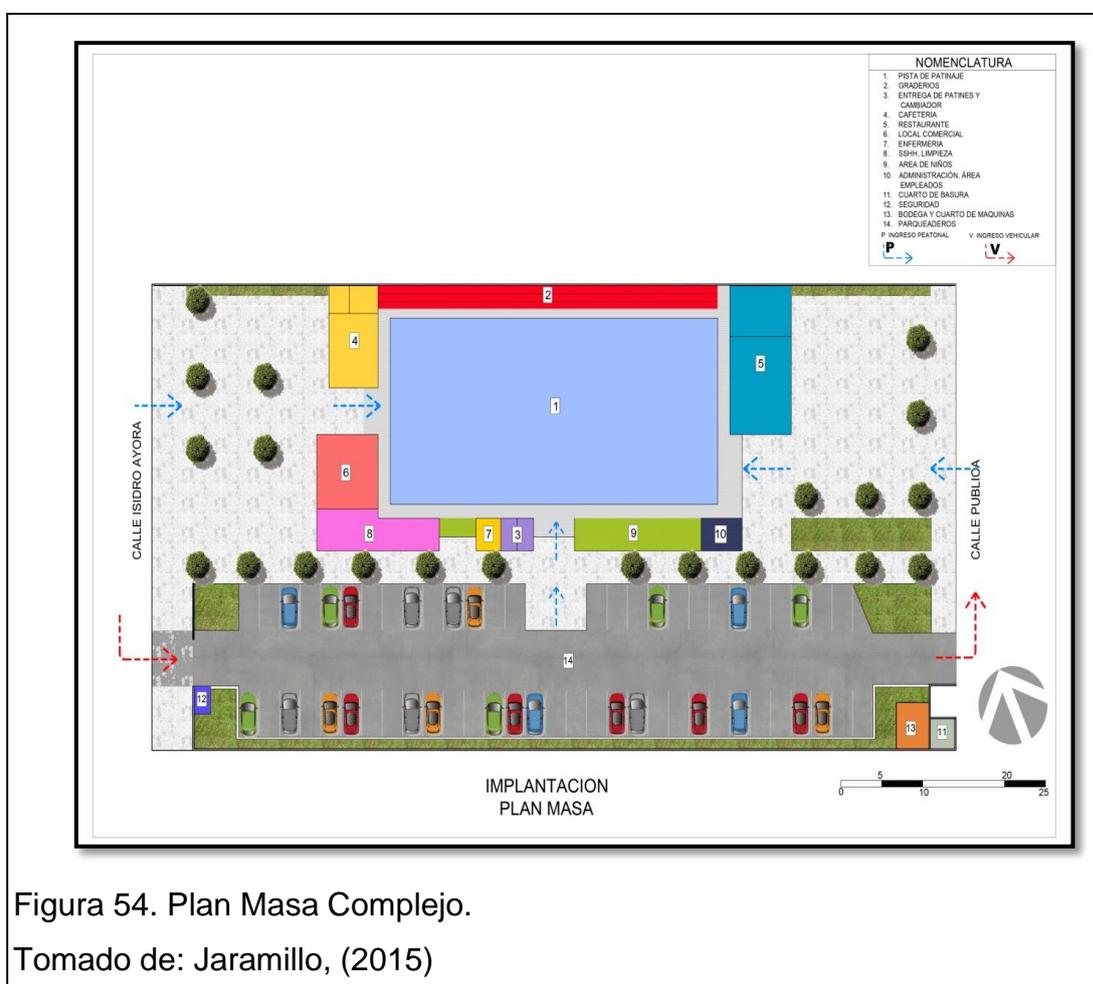


Figura 54. Plan Masa Complejo.

Tomado de: Jaramillo, (2015)

Complejo

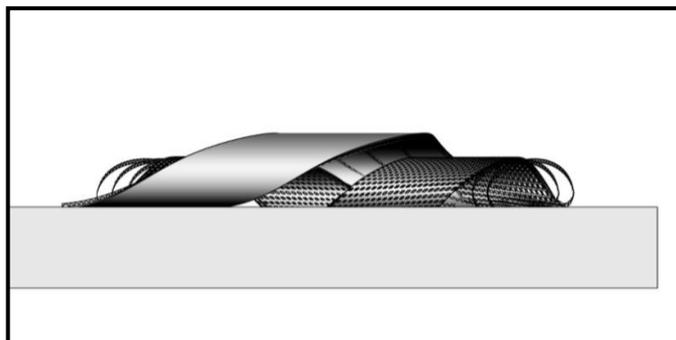


Figura 55. Infraestructura Complejo I.
Tomado de: Jaramillo, (2015)

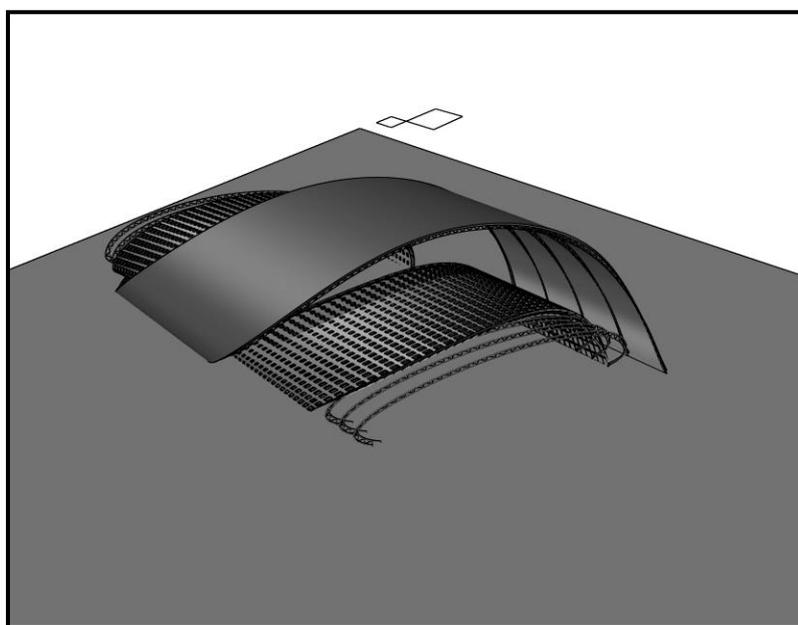


Figura 56. Infraestructura Complejo II.
Tomado de: Jaramillo, (2015)

Los costos totales asociados con la construcción del complejo así como el alquiler de tribunas removibles serán detallados a profundidad en el capítulo diez del presente análisis.

6.3.2 Pista de hielo sintético

Los paneles de hielo sintético al igual que sus complementos serán importados desde España a través de la empresa Xtraice. Los materiales a importar serán:

- 400 Paneles Xtraice Pro
- 500 Tapones de plástico
- 51 Barreras rectas
- 1 Barrera de puerta
- 4 Barreras curvas
- 4 Barreras especiales
- 2 Maquinas afiladoras
- 1 Maquina limpiadora
- 8 Suelos de caucho
- 6 Estanterías de patines
- 240 patines

El proceso de importación junto con las partidas arancelarias e impuestos respectivos es detallado a continuación:

6.3.2.1 Importación

Para poder realizar importaciones de bienes en el Ecuador la Aduana exige que el importador esté registrado como importador en el sistema online ECUAPASS y posteriormente aprobado por el servicio nacional de aduanas del país (Aduana del Ecuador, 2015).

Para registrarse en el sistema ECUAPASS se deberán seguir los siguientes pasos:

- Tener la identificación fiscal ecuatoriana vigente RUC
- Tener vigente el certificado de firma electrónica emitido por el banco central del Ecuador.

Para el proceso de desaduanización de la mercadería importada es necesario contar con un agente de aduana. Los diferentes agentes de aduana están listados en la página web de la aduana Ecuatoriana. Existen diferentes regímenes de importación dependiendo del propósito y tipo de bienes que se van a importar. En caso de que los bienes estén destinados para permanecer indefinidamente en el país, el régimen utilizado es de importación de consumo (Aduana del Ecuador, 2015).

Al momento de realizar el proceso de desaduanización de los bienes en su llegada al país es necesario contar con ciertos documentos de respaldo (Aduana del Ecuador, 2015):

- Declaración aduanera de importación (DAI): Este documento es el principal a entregar al momento de la desaduanización. Contiene los datos principales de la transacción y sus principales características.
- Documentos de acompañamiento: Según las exigencias dependiendo del tipo de producto, estos documentos deberán tramitarse y aprobarse antes del embarque de la mercancía.
- Documentos de soporte: Esos documentos constituyen la base de la información de la declaración aduanera. Estos documentos pueden ser la factura comercial y certificado de origen de la mercancía, así como posibles documentos que la SENAEC considere necesarios de adjuntar.

Al momento de desaduanizar mercadería es necesario considerar los diferentes impuestos existentes al momento de hacerlo.

Los aranceles de importación son aplicados directamente sobre el valor del producto dependiendo de su clasificación. A continuación se detalla las partidas y subpartidas arancelarias de los productos importados junto con el arancel respectivo:

Tabla 65. Aranceles Importación

Material	Subpartida	Descripción	Arancel
Panel Xtraice Pro	3920.92.00	Placas, láminas de plástico no celular y sin refuerzo. (De poliamidas)	0%
500 tapones de plástico	3923.50.90	Artículos para el transporte o envasado de plástico: Tapones, cápsulas y demás.	20%
Barreras rectas	3925.90.00	Artículos para construcción, de plástico.	20%
Barreras de puerta			
Barreras curvas			
Barreras especiales			
Maquina afiladora	8460.31.00	Maquinas de afilar, amolar, pulir o lapear, mediante muelas , abrasivos o productos para pulir. (De control numérico)	0%
Maquina limpiadora	8451.40	Maquinas para limpiar, , lavar, prensar, etc. Maquinas u otros soportes.	0%
Suelo de caucho	4016.91	Revestimiento para suelo y alfombras	30%
Estanterías de patines	7323.94	Artículos de uso doméstico, de hierro o acero.	30%
Patines	9506.70	Patines para hielo	30%

Tomado de: Arancel nacional de importación.

Recientemente, mediante la resolución 011-2015 del COMEX se aprobaron en el país salvaguardas aplicadas sobre ciertos productos y subpartidas arancelarias, que pueden ir desde el 5 al 45% de impuesto sobre la base de importación:

Tabla 66. Sobretasas Arancelarias

Material	Sobretasa arancelaria
Panel Xtraice Pro	0%
500 tapones de plástico	0%
Barreras rectas	5%
Barreras de puerta	
Barreras curvas	
Barreras especiales	
Maquina afiladora	0%
Maquina limpiadora	0%
Suelo de caucho	0%
Estanterías de patines	15%
Patines	45%

Tomado de: Comité de Comercio exterior COMEX (2015).

Además de los impuestos o aranceles mencionados, existen impuestos indirectos que la ley de aduanas exige pagar al momento de importar bienes al país, estos son:

- Impuesto al valor agregado (IVA): Este impuesto es administrado por la autoridad tributaria ecuatoriana, el servicio de rentas internas (SRI). Este impuesto afecta al valor de transacciones locales y a la importación de bienes al país. El valor del IVA puede ser 0 o 12%, dependiendo del bien. (COPCI, 2010, Art.70). El costo antes detallado anteriormente de los materiales importados ya incluye el Impuesto al Valor agregado IVA
- Fodinfra: Este impuesto es administrado por el instituto nacional de familia y adolescencia (INFA). El valor fijo de este impuesto es de 0,5% y se aplica sobre el valor o costo total del bien más seguro y flete. El costo antes detallado anteriormente de los materiales importados ya incluye el 0,5% de impuesto Fondinfra (Aduana del Ecuador, 2015).
- ICE: Este impuesto es administrado por el servicio de rentas internas (SRI). Se aplica a determinados bienes al momento de realizar la desaduanización. Los artículos importados en el presente proyecto no están incluidos dentro del ICE.

Para la importación de materiales en el proyecto actual el transporte se lo realizará mediante **condiciones CIF**, es decir, que el vendedor es quien realizará los trámites de exportación de la mercancía y asumirá los costos de la misma así como el transporte de materiales desde el puerto de carga hasta el puerto de destino acordado (Pablo Ortiz - Representante Xtraice Latinoamérica, 2015).

A continuación los datos del proceso de importación a realizarse:

Lugar de embarque: **España**

Puerto de llegada: **Puerto Guayaquil**

Medio de transporte: **Marítimo**

Medio de pago: **Transferencia bancaria**

Tiempo estimado: **25 días**

El costo final de los bienes importados más aranceles, salvaguardas e impuestos indirectos será detallado en el capítulo financiero junto con la inversión inicial del negocio.

6.3.3 Ciclo general de operaciones

El proyecto propuesto en este plan de negocio se basa en un servicio, por lo que no existen procesos de fabricación, inventariado y/o distribución del producto al cliente final. La operatividad de la empresa está basada en el servicio al cliente y la oferta de servicios que el complejo les ofrece.

El proceso general de operaciones está detallado a continuación:

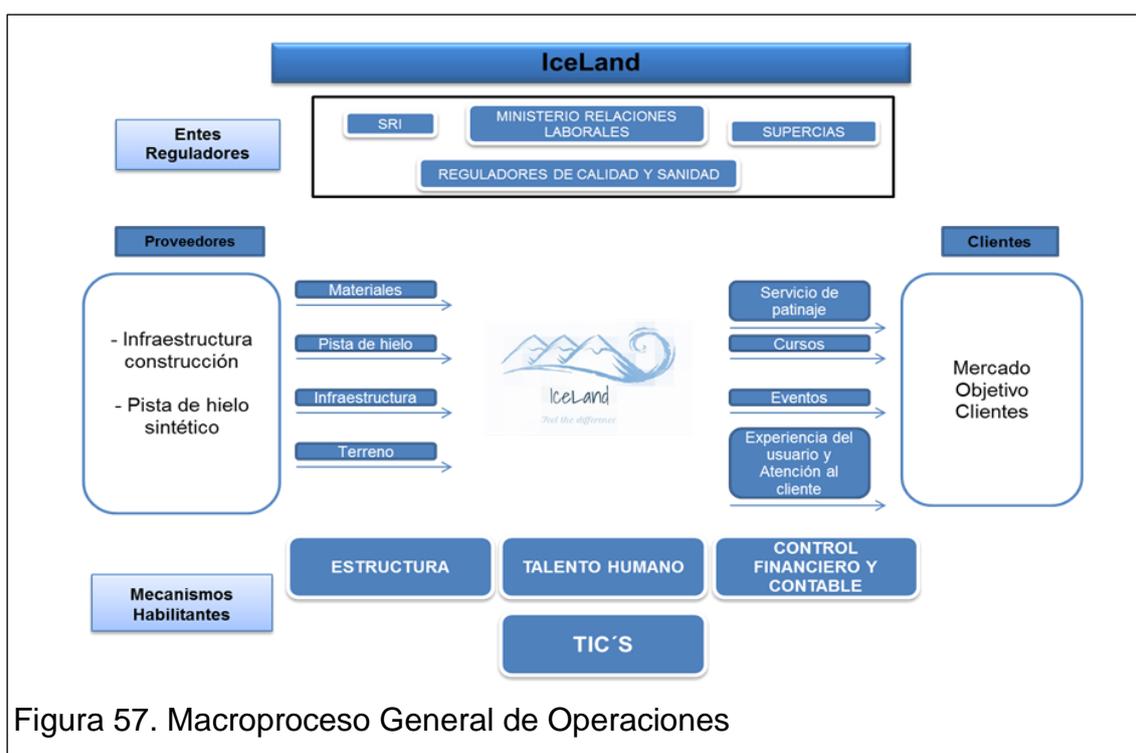


Figura 57. Macroproceso General de Operaciones

6.3.4 Procesos y operatividad

Como fue mencionado, existen macroprocesos base, los cuales servirán para mantener la eficiencia del negocio y su operatividad durante el periodo en análisis.

El macro proceso de *atención al cliente* fue descrito en el capítulo cuatro, a continuación se detallan los procesos de operación y mantenimiento y proceso financiero del negocio.

6.3.4.1 Proceso de operación y mantenimiento

Propósito estratégico:

- Establecer procesos estables y confiables que garanticen la correcta operatividad del negocio.

Alcance:

Desde el momento en el que el cliente ingresa al complejo propuesto, incluyendo el ingreso y patinaje en la pista así como la utilización de servicios adicionales. Toda la operación general del negocio está incluida dentro de este macro proceso.

Competencia corporativa:

- Organización y distribución eficiente de clientes al momento de su ingreso y utilización de servicios en el negocio.
- Personal de la compañía encargado del patinaje y seguridad de los clientes.
- Servicio profesional y amable dentro de la pista de patinaje.
- Atención eficiente para el cliente.
- Herramientas físicas adecuadas para brindar una experiencia satisfactoria a las personas: Iluminación, sonido, ventilación, seguridad en la pista, limpieza.

Responsables: Gerente Operativo, Gerente de recursos humanos

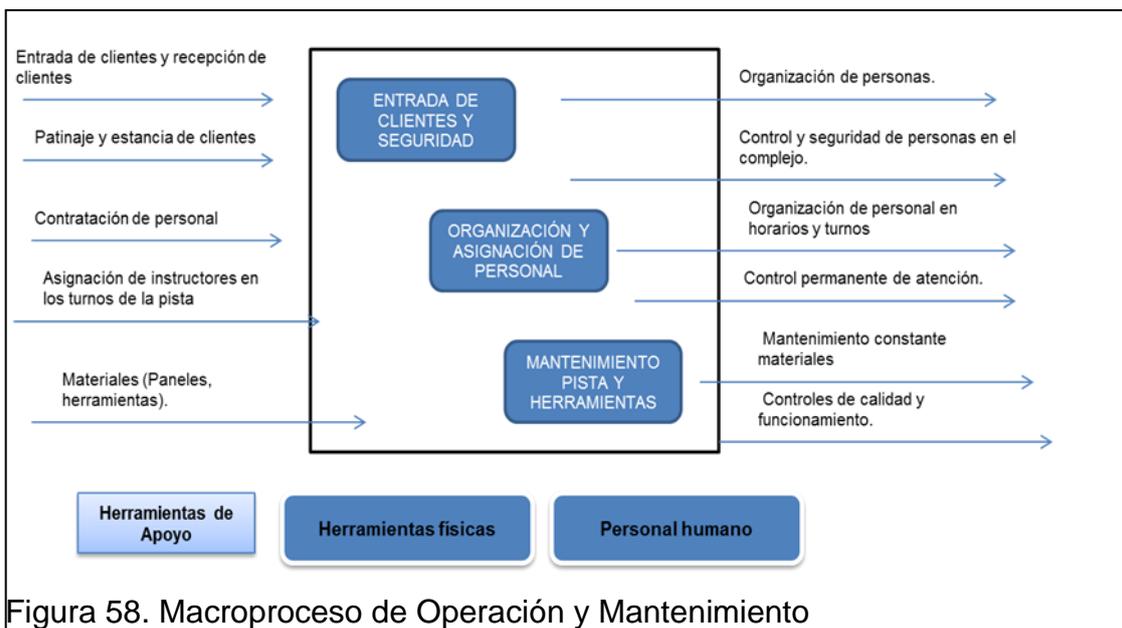


Figura 58. Macroproceso de Operación y Mantenimiento

6.3.4.2 Servicios

Patinaje Libre y Cursos

Como se detalla en el capítulo dos la atención del complejo se realizará de acuerdo al siguiente esquema:

Horarios Turnos	Días						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
De 08:00 a 10:00							
De 10:00 a 12:00							
De 12:00 a 14:00							
De 14:00 a 16:00							
De 16:00 a 18:00							
De 18:00 a 20:00							
De 20:00 a 22:00							

	Disponibilidad de atención Patinaje Libre
	No disponibilidad de atención
	Cursos de Patinaje
	Disponibilidad Patinaje Libre y Cursos

Figura 59. Horarios y Turnos negocio

Servicio		Horario	
		Días	Horas
Patinaje Libre		Miércoles	De 14:00 a 20:00
		Jueves	De 14:00 a 20:00
		Viernes	De 10:00 a 22:00
		Sábado	De 10:00 a 22:00
		Domingo	De 10:00 a 22:00
Cursos Patinaje Artístico	<i>Principiantes</i>	Lunes	De 16:00 a 17:30
		Martes	De 16:00 a 17:30
	<i>Intermedios</i>	Lunes	De 17:30 a 19:00
		Miércoles	De 17:30 a 19:00
	<i>Avanzados</i>	Martes	De 19:00 a 21:00
		Sábado	De 08:00 a 10:00
Cursos Hockey		Lunes	De 19:00 a 20:30
		Martes	De 17:30 a 19:00

Figura 60. Horarios Negocio

Los horarios han sido determinados en base a las jornadas laborales y estudiantiles de la población además de la investigación de mercados realizada.

La atención para público en general en el complejo se da de miércoles a domingo para y lunes, martes, miércoles y sábado para cursos de patinaje artístico y hockey sobre hielo. Los días Lunes y Martes el complejo solo abrirá para cursos de patinaje, contando solamente con el personal destinado para esta actividad. Los turnos de patinaje libre tienen una duración de dos horas por turno. Los cursos de patinaje tienen duraciones de entre una hora y media y dos horas por clase.

Como se detalla en el macroproceso operativo, las operaciones del negocio parten desde la entrada de los clientes al negocio, pasando por el pago y facturación de servicios y la atención recibida dentro de la pista. Dicha atención está basada en el personal existente como lo son los instructores de patinaje tanto para patinaje libre como para cursos de patinaje. La organización y

distribución de personal para los servicios mencionados serán detalladas a profundidad en el capítulo siete del proyecto.

Durante las sesiones de patinaje en la pista, la experiencia de los clientes estará acompañada de algunas herramientas de apoyo como lo son:

- Recursos tecnológicos como una pantalla y un sistema de sonido que brinden una mayor experiencia de patinaje y estadía en el complejo.
- Recursos humanos como lo son los instructores dentro de la pista.

Cursos

Como se mencionó los cursos estarán divididos en dos ramas:

- Patinaje artístico
- Hockey sobre hielo

Dentro de patinaje artístico existirán cursos para principiantes, intermedios y avanzados. Los cursos de patinaje dentro de los servicios del complejo son fundamentales para la creación de una cultura de patinaje dentro de la ciudad y del país. Actualmente existen varias personas interesadas por el patinaje sobre hielo y que lo realizan dentro de los complejos existentes en la ciudad (El Telégrafo, 2014).

Mediante la instrucción en este deporte se podrá desarrollar el mismo dentro de la ciudad y dentro de la mentalidad de las personas. Actualmente no existen federaciones o clubes autorizados dedicados específicamente al patinaje sobre hielo. Esto genera un reto más para el negocio, mediante el cual puede fomentarse la creación de asociaciones ecuatorianas del deporte y así impulsar el crecimiento del mismo.

Eventos

Los eventos a realizarse en el año han sido determinados de acuerdo a la investigación de mercados.

Tabla 67. Eventos Negocio

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Evento Regular	Evento Regular	Evento Regular	Evento Regular	Evento Regular
Evento Regular	Evento Especial	Evento Regular	Evento Especial	Evento Regular

De acuerdo a la investigación se determinó que las personas estarían dispuestas a asistir cuatro veces al año a eventos en la pista, sin embargo se ha decidido realizar dos eventos regulares para los años 1, 3 y 5 debido a los costos de los mismos y poder mantener el enfoque conservador del proyecto.

Eventos regulares

Este tipo de eventos a realizarse en los años 1, 3 y 5 estarán basados en presentaciones de obras teatrales o shows musicales pudiendo recurrir a talentos nacionales en patinaje sobre hielo. Obras de teatro y musicales presentadas en la ciudad sirven como referencia no solo en el tema de precios sino como opciones de contacto para el talento humano en este tipo de eventos. Para el año 3 y el año 5 se presentará como un evento regular al show internacional sobre hielo Moscow On Ice, el cual ya ha tenido presentaciones previas en la ciudad.

Eventos especiales

En el año 2 y el año 4 se realizará un evento de Disney On Ice, cuya asistencia estará basada principalmente en la asistencia que se ha tenido para este espectáculo en sus presentaciones en el país.

Cabe mencionar que shows internacionales como Disney y Moscow On Ice mantiene su propio personal de trabajo y equipo, el cual se encuentra dentro del acuerdo de presentación.

La afluencia esperada para los servicios de patinaje libre, cursos de patinaje y eventos será detallada a profundidad en el análisis de ingresos del capítulo financiero. Los porcentajes de aceptación aplicados sobre la captación del

mercado objetivo estarán basados en la investigación de mercados (encuestas) realizada.

Los costos asociados directamente con los servicios mencionados están basados principalmente en gastos de salarios en personal y suministros en el caso de los eventos, dichos costos serán detallados en el capítulo financiero. De igual manera los gastos por concepto de derechos de marca en el caso de shows internacionales también serán descritos en el capítulo financiero del proyecto.

6.3.4.3 Proceso financiero

Propósito estratégico:

- Establecer un proceso general de manejo del dinero y análisis de resultados económicos.
- Generar programas de resolución de problemas y estrategias para mejorar la rentabilidad del negocio.

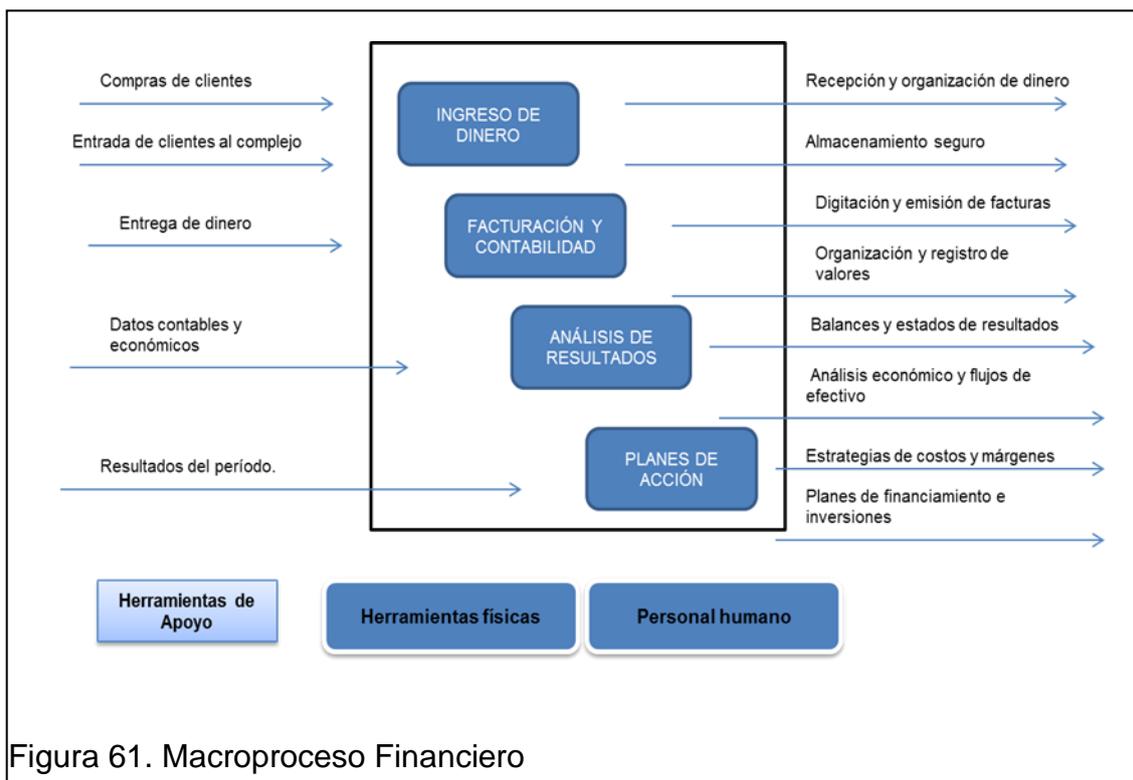
Alcance:

Desde el momento en el que el dinero ingresa al complejo, atravesando por el proceso de contabilidad y elaboración de estados financieros. Finaliza con el análisis y elaboración de estrategias para mejorar resultados económicos del negocio.

Competencia corporativa:

- Recepción eficiente de dinero en cajas.
- Contabilización y elaboración de estados de resultados y balances a fin de cada mes.
- Análisis de resultados eficiente y real.
- Generación de estrategias y soluciones para mejorar la rentabilidad del negocio.

Responsables: Gerente Financiero, Gerente operativo.



Como podemos observar todos los procesos de la compañía están interrelacionados entre sí, la atención al cliente junto con la eficiencia operativa y el manejo adecuado de recursos son los pilares fundamentales dentro del análisis operativo y la estrategia general de operaciones del proyecto.

La **gestión por procesos** del negocio garantiza una adecuada utilización de recursos para conseguir la eficiencia y eficacia en las actividades del negocio. La gestión por procesos busca interrelacionar los procesos de una empresa fomentando una organización horizontal de la misma (Anthony, 2010).

Los responsables y asignaciones detalladas de cada proceso a cada departamento serán explicados en el capítulo siete.

6.3.5 Aspectos regulatorios

Como se mencionó en el entorno societario, las compañías en el país tiene algunos entes reguladores a las cuales deben estar sujetas a lo largo del desarrollo d sus operaciones. A continuación se detallan los entes reguladores además de los permisos necesarios de funcionamiento que la compañía debe obtener para iniciar su funcionamiento.

Entes reguladores:

- **Servicio de Rentas Internas:** Entidad gubernamental encarga de recolectar y administrar los tributos directos e indirectos de carácter nacional.
- **Superintendencia de Compañías:** Organismo encargado de vigilar y controlar la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de compañías, en los términos establecidos por la Ley.

Dentro de las principales leyes y normativas que regulan al sector societario en el Ecuador podemos mencionar a las siguientes:

- Constitución de la República;
- Ley de Compañías;
- Ley y Reglamento de Régimen Tributario Interno;
- Código Laboral

6.3.6 Servicios adicionales

Como ha sido mencionado, el complejo de entretenimiento contará con un restaurante y una cafetería, que contribuirán a la generación de afluencia de personas debido a la diversidad de actividades y las promociones conjuntas con la pista que dichos lugares mantendrán.

El funcionamiento de estos locales será de administración **independiente** y ocuparán el espacio en el complejo mediante un contrato de arrendamiento. Como se menciona en los detalles de arrendamiento del terreno, el subarrendamiento se encuentra permitido dentro de una cláusula de dicho contrato.

El nombre específico o marca del restaurante y cafetería no serán detallados en el presente análisis debido a no existir un contrato o acuerdo formal en este sentido, sin embargo se detallarán posibles negocios y emprendimientos con los que se han realizado acercamientos para el funcionamiento de sus empresas en el complejo propuesto.

6.3.6.1 Restaurante

El restaurante a instalarse dentro del complejo será un factor vital para la diversidad de actividades existentes dentro del negocio. La diversidad es un factor muy valorado en las personas, como fue demostrado en la investigación de mercados.

Considerando el servicio principal y la rotación de clientes el servicio del restaurante deberá basarse en un servicio principalmente de *comida rápida*. Las características que deberá cumplir el restaurante son las siguientes:

- Servicio de comida rápida.
- Nivel de precios acorde con el análisis de mercado del presente proyecto que se encuentren dentro del rango de gasto de personas determinado en la investigación de mercado.
- Establecimiento debe cumplir con todas las normas exigidas dentro de la normativa legal de funcionamiento en el país para negocios de este tipo.

La elección del restaurante a ubicarse dentro del complejo se realizará en base a las características mencionadas y las ofertas que sean presentadas en su

momento. Se han realizado contactos con inversionistas de la ciudad con experiencia amplia en temas de servicios de comida que pueden representar una opción fuerte para la implementación de un local dentro del negocio propuesto.

Uno de estos inversionistas es el Ingeniero Pablo Bravo, propietario de dos restaurantes en la ciudad de Quito y con el cual se han tratado temas concernientes al presente plan de negocio. El acuerdo o compromiso con dicho inversionista se encuentra detallado en la sección *Anexos*.

6.3.6.2 Cafetería

Al igual que en el restaurante, la cafetería contribuirá de gran manera con el objetivo de diversificación de actividades existentes dentro del negocio.

Las características que deberá cumplir la cafetería son las siguientes:

- Nivel de precios acorde con el análisis de mercado del presente proyecto que se encuentren dentro del rango de gasto de personas determinado en la investigación de mercado.
- Establecimiento debe cumplir con todas las normas exigidas dentro de la normativa legal de funcionamiento en el país para negocios de este tipo.

Para la opción de la cafetería a implementar en el complejo se ha considerado la opción de la Cafetería Stop, la cual se encuentra dentro de la ciudad de Quito. Dicho negocio mantiene un local enfocado en el servicio de cafetería además de comida y variadas bebidas. El contacto se lo ha realizado mediante su propietario el Ingeniero Esteban Acosta. La carta o acuerdo de oferta de implementación del negocio dentro del complejo se encuentra dentro de la sección *Anexos*.

Los negocios antes mencionados son solo opciones de la elección de servicios complementarios a ubicarse dentro del complejo. Los posibles contactos reales de arrendamiento serán realizados a partir del momento de inicio de construcción de la obra.

Los procesos que puedan existir para la instalación del restaurante y cafetería correrán por parte del propietario/s de los mismos. Dentro de dichos procesos pueden incluirse:

- Procesos de licencias o sucursales.
- Instalación e quipos.
- Adecuación de instalaciones.

Cabe mencionar dentro de este capítulo las posibles variaciones que pueden existir de acuerdo al desarrollo de operaciones y funcionamiento del negocio a lo largo del tiempo. Factores como la distribución de infraestructura en graderíos y parqueaderos puede variar de acuerdo a la afluencia de personas y vehículos al negocio.

De igual manera, la operatividad de los servicios principales puede tener variaciones de acuerdo al comportamiento de los clientes observado dentro de los primeros años de funcionamiento, los cuales pueden generar cambios en los esquemas de operación y atención del complejo.

7. Capítulo VII. Equipo Gerencial

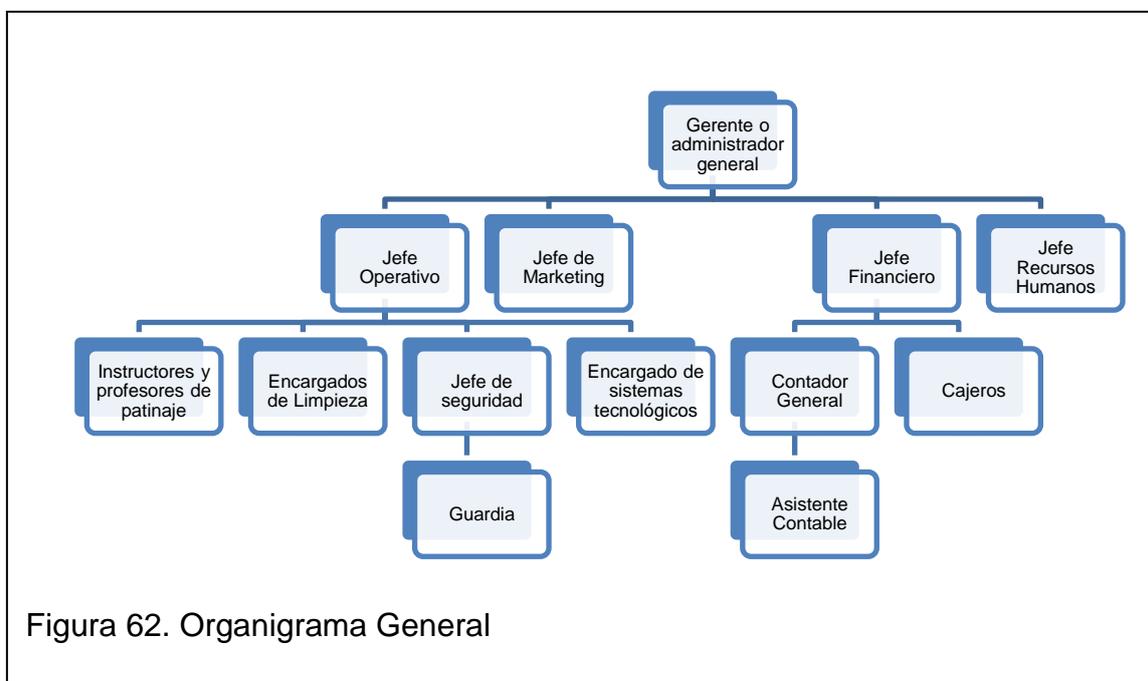
En el presente capítulo se detalla la estructura de talento humano que será parte del negocio. Se explicarán lineamientos de personal como:

- Organigrama
- Funciones
- Remuneración
- Distribución
- Beneficios

De igual manera se darán a conocer los lineamientos básicos de personal de la empresa así como la composición accionaria de la misma y su marco legal.

7.1 Estructura Organizacional

7.1.1 Organigrama



El talento humano dentro de las organizaciones es vital para el éxito de las mismas y la consecución de objetivos. El personal de la empresa se regirá ante ciertos valores o pilares dentro de sus funciones y actividades, las mismas que serán fundamentales para el éxito y desarrollo continuo de la compañía. Estos valores son:

- Respeto
- Prioridad para el cliente (Servicio de calidad)
- Trabajo en equipo
- Visión a futuro

7.2 Personal Clave

A continuación se detallarán las funciones del personal dentro del negocio. Dentro del área administrativa se detallará cada departamento con su cabeza de área (gerente) y las funciones que deberán ser desarrolladas por el departamento.

Operaciones (Jefe Operativo):

El departamento de operaciones será el encargado del funcionamiento u operación general del complejo y específicamente de la pista de patinaje. Como se observa en el organigrama este departamento tiene ciertos pilares a la hora de mantener y mejorar constantemente el funcionamiento del negocio, estos son:

- Instructores de patinaje
- Limpieza y mantenimiento
- Seguridad
- Sistemas tecnológicos

Tanto el gerente de este departamento como los encargados de cada una de las áreas específicas mencionadas serán responsables de mantener la

satisfacción del cliente brindándole una experiencia única durante su estadía en el negocio.

Existirá dentro de este departamento un instructor líder que se encargue de la organización y distribución de los instructores dentro de los turnos de la pista. Todo esto con la supervisión principal del jefe operativo y de recursos humanos. La distribución de instructores en base a turnos y horarios de la pista será detallado más adelante.

La limpieza constante y el mantenimiento de las instalaciones contribuirán a generar un ambiente único y agradable que motive el retorno de los clientes al complejo.

Los efectos de imagen y sonido generaran una experiencia gratificante para el cliente, potencializando así su afluencia futura al negocio. Los sistemas de audio y video de la pista de patinaje serán administración del departamento.

Marketing (Jefe de Marketing)

El área de marketing se encargará específicamente de la publicidad existente en el negocio y de los estudios de mercado necesarios para el desarrollo futuro de servicios y actividades del complejo.

En el tema de publicidad se encargará de la logística en campañas realizadas así como la administración y contacto para la publicidad dentro del complejo.

Un estudio constante del mercado es fundamental para el proyecto actual. Al ser un servicio destinado para el público en general la afluencia de personas y su frecuencia de asistencia es variable, por lo que se necesita estar al tanto con los gustos de las personas, sus necesidades en el área de entretenimiento y la competencia y precios existentes en el momento.

La página web será una herramienta de administración conjunta con el experto en tecnología de la empresa, de esta manera alinear este recurso con las necesidades de marketing existentes.

Finanzas (Jefe Financiero)

El departamento financiero se encargará de dos aspectos fundamentales en la administración del negocio:

- Facturación
- Contabilidad general
- Análisis financiero

El proceso financiero de la empresa nace con la decisión de compra o utilización del servicio de los clientes. La etapa de facturación e ingreso de dinero es el primer paso con la participación de los cajeros.

Posteriormente, la contabilidad general, a cargo del contador general y el asistente contable, se encargarán año a año de la organización de datos económicos de la empresa y su respectivo registro contable con la utilización de herramientas como:

- Libros diarios de transacciones
- Mayores generales
- Balances de comprobación
- Balances generales
- Estados de resultados

Utilizando las herramientas antes mencionadas el jefe financiero se encargará de realizar el análisis financiero de la compañía y sus resultados económicos en cada periodo. Este análisis incluirá herramientas como:

- Flujo de caja por periodo
- Tasas de descuento aplicables a la empresa
- Índices financieros
- Endeudamiento y deuda
- Relación capital – deuda

Todas herramientas mencionadas serán fundamentales al momento de obtener los resultados económicos del negocio para cada periodo y buscar la mejor manera de obtener la rentabilidad esperada y maximizar las ganancias de la empresa.

Recursos humanos (Jefe de Recursos Humanos)

El área de recursos humanos, mediante su gerente será el encargado de la gestión laboral de todo el personal de la empresa. Las políticas de empleo, lineamientos, remuneración y beneficiosos tendrán que pasar por el encargado del área para su posterior aplicación en el negocio.

7.3 Organización y distribución

Debido a los horarios de apertura del negocio se tendrán que definir horarios para el trabajo tanto del personal administrativo como de instructores. El personal administrativo se encuentra bajo contrato a tiempo completo teniendo que cumplir 40 horas semanales de trabajo con dos días de descanso obligatorio (Código de trabajo, 2005, Art. 47). El personal de instructores se encuentra bajo contrato a tiempo parcial por lo que las horas y días a trabajar estarán estipulados en el contrato.

7.3.1 Administrativo

A continuación los horarios de trabajo por cargo en la empresa:

Tabla 68. Horarios personal administrativo

Cargo	Jornada	Descanso
Gerente General	Lunes - Viernes	Sábado - Domingo
Jefe Operativo	Miércoles - Domingo	Lunes - Martes
Jefe de Marketing	Lunes - Viernes	Sábado - Domingo
Jefe Financiero	Lunes - Viernes	Sábado - Domingo
Jefe RRHH	Miércoles - Domingo	Lunes - Martes
Jefe de seguridad	Miércoles - Domingo	Lunes - Martes
Contador General	Lunes - Viernes	Sábado - Domingo
Experto en sistemas tecnológicos	Miércoles - Domingo	Lunes - Martes
Asistentes limpieza	Miércoles - Domingo	Lunes - Martes
Guardia	Lunes - Domingo	Según acuerdo
Asistente administrativo	Lunes - Viernes	Sábado - Domingo
Asistente Contable	Lunes - Viernes	Sábado - Domingo
Cajero	Miércoles - Domingo	Lunes - Martes

Los días Lunes y Martes solo existirá atención para cursos, con el respectivo personal (Instructores) correspondiente a ese servicio. Ya que la atención al público en general se da de Miércoles a Domingo, los horarios de muchos trabajadores a tiempo completo incluirán fines de semana en sus jornadas. Según el Art. 50 del Código de Trabajo “Si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en días Sábado y Domingo, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores” (Código del Trabajo, 2005, Art. 50).

7.3.2 Instructores

A continuación se detalla la distribución y organización de instructores dentro de los servicios de:

- Patinaje libre
- Cursos de patinaje

Patínaje libre

La distribución de instructores en los diferentes turnos de la pista se realizará en base a la afluencia de personas esperada. Dicha afluencia esperada de personas ha sido determinada en base al mercado objetivo que se espera captar y la aceptación de las personas observada en la investigación de mercado.

Se ha determinado una asistencia por día en base a la afluencia esperada total:

Tabla 69. Asistencia esperada por día

Día		Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
No. Turnos		3 turnos	6 turnos	6 turnos	6 turnos	6 turnos
Afluencia (Esperada)	Año 1	36	111	111	190	190
	Año 2	42	128	128	219	219
	Año 3	48	146	146	250	250
	Año 4	54	166	166	284	284
	Año 5	61	186	186	319	319

Se determinará la distribución de instructores en la pista en base al máximo de asistencia esperada por día por turno:

Tabla 70. Asistencia esperada por turno

		Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Afluencia máxima por turno diaria (Aprox.)	Año 1	12	19	19	32	32
	Año 2	14	22	22	37	37
	Año 3	16	25	25	42	42
	Año 4	18	28	28	48	48
	Año 5	21	31	31	54	54

Cabe recalcar que a partir del primer año de funcionamiento la afluencia por cada turno podrá ser proyectada con mayor exactitud de acuerdo a los horarios de asistencia de las personas.

Se contará con instructores considerando una relación de 1 instructor por cada 10 personas o fracción esperadas. Por lo que:

Tabla 71. Instructores necesarios por turno

		Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Instructores por turno diarios	Año 1	2	2	2	4	4
	Año 2	2	3	3	4	4
	Año 3	2	3	3	5	5
	Año 4	2	3	3	5	5
	Año 5	3	4	4	6	6

Cursos

De acuerdo a la afluencia esperada de personas para cursos se contará con el siguiente esquema de instructores.

Tabla 72. Instructores necesarios Cursos

Cursos Patinaje Artístico	<i>Principiantes</i>	Lunes Martes	Instructor 1
	<i>Intermedios</i>	Lunes Miércoles	
	<i>Avanzados</i>	Martes Sábado	Instructor 2
Cursos Hockey		Lunes Martes	Instructor 3

Eventos

Para la determinación gastos en personal en los eventos a realizarse es necesario diferenciar entre los eventos regulares y especiales:

Eventos especiales

Como fue mencionado, los eventos especiales están basados en la presentación del show sobre hielo Disney On Ice. Dentro de los eventos regulares se encuentra el show internacional Moscow On ice, que a pesar de considerarse como regular tiene el mismo tratamiento que el de Disney por ser internacional. Dichos eventos mantienen su distribución de personal que envían

a países que contratan sus servicios, por lo que no se determinarán pagos a profesionales para estos shows.

Los gastos en personal se darán en base a factores como el hospedaje y el transporte del personal que venga por parte de dichas franquicias. Los costos mencionados junto con gastos de merca específicos serán detallados en el capítulo diez del proyecto.

Eventos regulares

Para eventos regulares fuera de los shows internacionales mencionados se buscará impulsar el talento nacional de artistas y patinadores profesionales y no profesionales que puedan llevar shows musicales y de teatro a la pista de patinaje.

Alianzas con fundaciones y grupos de teatro del país serán de gran importancia para estos objetivos. La participación directa e indirecta de los instructores del complejo servirá como un adicional a la organización de este tipo de eventos.

7.4 Equipo de Trabajo

La contratación de personal para el negocio propuesto no tiene mayores complicaciones para el personal administrativo.

Debido a la función y actividades a desarrollar, al igual que el poco desarrollo del patinaje sobre hielo en el país, la contratación de personal para instrucción de patinaje ya sea libre o artístico no podrá ser realizada en base a requerimientos técnicos o profesiones específicas.

La instrucción de patinaje sobre hielo no se encuentra determinada como una profesión dentro de la ley Ecuatoriana, por lo que no puede considerarse como requisito para la contratación de personal. Los siguientes puntos se tomarán en

cuenta al momento de elegir o contratar a un instructor de patinaje o participante de los eventos regulares mencionados anteriormente:

- Al existir pistas de patinaje sobre hielo en la ciudad, las mismas cuentan con personal de instrucción de patinaje tanto libre como para cursos. Antecedentes laborales que presenten experiencia en este tipo de negocios serán fundamentales al momento de contratación de personal para estas especificaciones.
- A pesar de no existir federaciones ni clubes oficiales de patinaje sobre hielo en el país, patinadores nacionales han participado en concursos internacionales por invitación. La exponente ecuatoriana más destacada en la historia del patinaje sobre hielo del Ecuador es la quiteña Karla Morales, quien ganó una medalla de plata en Alemania, en el Mundial de 2012, lo consiguió como parte de la selección de Estados Unidos. No pudo representar a Ecuador porque en el país no existe una federación local (El telégrafo, 2014). Antecedentes correspondientes a experiencias en torneos nacionales o internacionales de patinaje serán también un factor importante al momento de contratación de personal para la instrucción de patinaje y posibles eventos.

Finalmente cabe mencionar que al momento de ingreso se comprobará físicamente el conocimiento y experiencia de patinaje de los aspirantes al cargo. El desarrollo profesional de instructores y expertos en todos los servicios que ofrece el negocio será fundamental para lograr una integración entre las ofertas principales de negocio además del fomento de la cultura de patinaje en la ciudad y en el país.

7.5 Compensaciones

Las compensaciones o remuneraciones del personal de la empresa están basadas en las leyes laborales ecuatorianas amparadas en el Código del trabajo y la Ley de Seguridad Social.

7.5.1 Salarios

En la siguiente tabla podemos observar la determinación de salarios para las diferentes posiciones laborales existentes en el negocio.

Administrativo

Tabla 73. Salarios personal administrativo

Cargo	Sueldo mensual	BI Imp. Rta (Mensual)	Cantidad
Gerente General	883,49	800,00	1
Jefe Operativo	662,62	600,00	1
Jefe de Marketing	552,18	500,00	1
Jefe Financiero	662,62	600,00	1
Jefe RRHH	552,18	500,00	1
Jefe de seguridad	441,74	400,00	1
Contador General	496,96	450,00	1
Experto en sistemas tecnológicos	390,94	354,00	1
Asistentes limpieza	390,94	354,00	2
Guardia	390,94	354,00	2
Asistente administrativo	390,94	354,00	1
Asistente Contable	390,94	354,00	1
Cajero	390,94	354,00	2

La base de impuesto a la renta detallada en el cuadro se refiere al salario mensual del trabajador menos el aporte personal al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, que para el año 2015 se encuentra en 9,45% (IESS, 2015).

Los contratos laborales para el personal administrativo se realizarán mediante un Contrato Individual de Trabajo a tiempo indefinido (Código del Trabajo, 2005, Art. 8). La jornada laboral ordinaria de trabajo no podrá superar las 40 horas semanales y las 8 horas diarias de trabajo (Código del Trabajo, 2005, Art. 47).

De acuerdo a los horarios de apertura del negocio propuesto el personal administrativo no superará la jornada ordinaria salvo emergencias o casos extraordinarios en los cuales se procederá al pago de horas extras de acuerdo a lo establecido por la ley.

Instructores

Para la determinación de la remuneración de instructores de patinaje, ya sea libre o en cursos de patinaje, se utilizará el Contrato Individual de Trabajo establecido para el personal administrativo pero mediante la modalidad de jornadas parciales.

“En todo contrato de trabajo se estipulará el pago de la remuneración por horas o días, si las labores del trabajador no fueran permanentes o se tratasen de tareas periódicas o estacionales; y, por semanas o mensualidades, si se tratase de labores estables y continuas. Si en el contrato de trabajo se hubiere estipulado la prestación de servicios personales por **jornadas parciales permanentes**, la remuneración se pagará tomando en consideración la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa, que no podrá ser inferior a los mínimos vitales generales o sectoriales. De igual manera se pagarán los restantes beneficios de ley, a excepción de aquellos que por su naturaleza no pueden dividirse, que se pagarán íntegramente” (Código del Trabajo, 2005, Art 82).

De esta manera, el salario de los instructores de patinaje se lo realizará de manera semanal en base a las horas trabajadas por semana en la pista. De acuerdo a la distribución de instructores detallada anteriormente se han establecido la cantidad de horas semanal de trabajo por instructor de patinaje libre, al igual que la cantidad de horas semanal de trabajo por instructor de cursos, según la oferta de este servicio en el complejo.

Tabla 74. Horas de Trabajo semanal Instructores

	Horas a trabajar por semana
Instructor de Patinaje Libre 1	12
Instructor de Patinaje Libre 2	6
Instructor de Patinaje Artístico 1	6
Instructor de Patinaje Artístico 2	4
Instructor de Hockey sobre hielo	3

Ya que los instructores trabajan por jornadas parciales, no se puede pagar la totalidad de la remuneración, por lo que se paga un proporcional de acuerdo a las horas trabajadas.

La determinación del salario por hora trabajada deberá realizarse en proporción al salario mínimo vital determinado por la ley laboral Ecuatoriana, establecido en 354.00 dólares Americanos para el 2015 (Código del Trabajo, 2015, Art.1 Acuerdo 0256). La Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP indica que para el cálculo de la hora ordinaria diurna de trabajo se deberá dividir la Remuneración mensual unificada para 30 días del mes y 8 horas laborables por día (LOSEP, 2010).

Para la determinación del valor hora pagada a los instructores se partirá como referencia de un salario mensual de 400.00 dólares Americanos. A continuación el cálculo:

Tabla 75. Remuneración por hora

Salario referencial mensual	400,00
Días mes	30
Horas por día	8

Remuneración ordinaria diurna por hora de trabajo	1,67
--	-------------

Para el valor pagado por hora final se incluirá el descuento necesario por el aporte personal a la seguridad social (IESS). Para el crecimiento año a año se utilizará la tasa de inflación promedio determinada (4,02%):

Tabla 76. Remuneración por hora Instructores

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneración ordinaria diurna por hora de trabajo	1,67	1,73	1,80	1,88	1,95
Remuneración ordinaria diurna por hora de trabajo (Incluido 9,45% aporte personal)	1,84	1,91	1,99	2,07	2,15

A partir de estos valores se podrá determinar la remuneración semanal de cada instructor de acuerdo a sus horas trabajadas así como su remuneración total anual, la cual se obtendrá multiplicando la remuneración semanal por 52 semanas que posee un año natural.

Eventos Regulares

Un show de patinaje puede tener una duración de alrededor de dos horas. El costo total de personal eventual para eventos regulares se ha determinado en base a un salario por tarea referencial de **300.00** dólares Americanos. Según el Artículo 16 del Código del trabajo “En el contrato por tarea, el trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada o en un período de tiempo previamente establecido. Se entiende concluida la jornada o período de tiempo, por el hecho de cumplirse la tarea” (Código del Trabajo, 2005, Art.16).

7.5.2 Beneficios Sociales y Aportaciones

Según la Ley de Seguridad Social, todo trabajador en relación de dependencia que preste un servicio mediante un contrato de trabajo serán sujetos de protección determinado para el seguro general obligatorio (Ley de Seguridad Social, 2001, Art. 2, Art.9).

El seguro o aportación a la seguridad social se obtendrá a partir de todo ingreso regular percibido por el afiliado con motivo de la realización de su actividad personal, determinado como materia gravada (Ley de Seguridad social, 2001, Art. 11). Para el año 2015 las tasas de aportación a la seguridad social sobre los ingresos de cada trabajador se encuentran en 9,45% como aporte personal del trabajador y 11,15% como aporte patronal del empleador (IESS, 2015).

Los beneficios sociales a pagar serán:

- **Décimo tercer sueldo:** “Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen mensualmente, la parte proporcional a la doceava parte de las remuneraciones que perciban durante el año calendario” (Código del Trabajo, 2005, Art. 111).
- **Décimo cuarto sueldo:** “Los trabajadores percibirán, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación mensual equivalente a la doceava parte de la remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general” (Código del Trabajo, 2005, Art. 111).
- **Vacaciones:** “Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. El trabajador recibirá por adelantado la remuneración

correspondiente al período de vacaciones” (Código del Trabajo, 2005, Art. 69).

- **Fondos de reserva:** “El empleador paga mensualmente el fondo a sus trabajadores. Los que no deciden ahorrar en el IESS, reciben conjuntamente con el salario o remuneración, un valor equivalente al ocho coma treinta y tres por ciento (8,33%) de la remuneración de aportación” (IESS, 2015).

En el caso del personal con contrato de jornadas parciales se determinarán los beneficios sociales correspondientes a partir de la remuneración total anual, los mismos que deberán ser proporcionales a las horas trabajadas por el individuo. Beneficios sociales indivisibles se pagarán íntegramente al final del año (Código de Trabajo, 2005, Art.82).

7.6 Política de empleo y beneficios

Políticas

- Los empleados recibirán su remuneración mensual hasta el día 30 de cada mes.
- Los empleados recibirán su décimo tercer sueldo hasta el día 24 de Diciembre de cada año.
- Los empleados recibirán su décimo cuarto sueldo en el mes de Agosto de cada año.
- Los empleados podrán tomar sus vacaciones de cada período anticipando las mismas con 15 días de anticipación y según la disponibilidad y carga de trabajo. Las vacaciones serán proporcionales al tiempo trabajado por año.
- Los empleados administrativos bajo contrato a tiempo completo deberán cumplir 8 horas de trabajo cada día completando un total de 40 horas a

la semana. Los empleados bajo contrato por jornada parcial deberán cumplir el número de horas semanales determinadas en el contrato.

- La hora de ingreso cada día será a las 9 de la mañana para el personal administrativo. Para instructores y patinadores el horario de entrada y salida se registrará según los turnos asignados.

Beneficios

- Los empleados de la empresa bajo contrato a tiempo completo o parcial podrán hacer uso de las instalaciones junto gratuitamente en su asistencia fuera de horarios laborales. El beneficio incluye la entrada individual del trabajador más un acompañante adulto y un niño.
- Los empleados tendrán un espacio dentro del establecimiento en donde podrán comer diariamente.
- Los empleados de la empresa dispondrán de facilidad de parqueaderos durante su jornada laboral.
- Los empleados tendrán descuentos en sus consumos en el establecimiento en su asistencia en horarios no laborales.
- Se organizarán eventos por fechas especiales en el año como Semana Santa, Día de los difuntos y Navidad.

7.7 Accionistas

Composición

Tabla 77. Composición Accionaria

No.	Identificación Fiscal	Nombre	Nacionalidad	%
1	1715113914	Wilman Costa Sanchez	Ecuatoriana	20%
2	1101071304	Wilman Costa Febres	Ecuatoriana	20%
3	0910308147	Rocio Sanchez Granda	Ecuatoriana	15%
4	1712738275	Roberto Jaramillo Granda	Ecuatoriana	15%
5	1710497700	Gabriela Espinel Vasquez	Ecuatoriana	15%
6	1704685872	Roberto Espinel Echeverría	Ecuatoriana	15%

100%

Derechos y Restricciones

Como se mencionó en la información de la empresa su constitución legal será mediante una **Compañía de Responsabilidad Limitada**. En base a esto podemos determinar algunos aspectos importantes para consideración del grupo accionario del negocio (Ley de Compañías, 1999, Sección V).

- Dentro de la empresa podrán intervenir desde dos hasta quince personas dentro del grupo de accionistas. El capital será conformado por participaciones de cada socio, que responderán únicamente hasta el monto de sus participaciones.
- El capital inicial de la empresa no puede ser inferior a 400.00 dólares Americanos.
- Las participaciones de la compañía podrán ser cedidas de existir un consentimiento unánime dentro del comité de socios de la empresa.

7.8 Equipo de asesores y servicios

La asesoría de terceros necesaria en el presente proyecto será detallada en base a los procesos en los cuales tendrán participación:

Importación: Como se mencionó, el proceso de importación de materiales contará con la participación de un agente de aduana al momento de la desaduanización de mercadería en su llegada al país. Los diferentes agentes de aduana aprobados por el estado se encuentran listados en la página web de la aduana (Aduana del Ecuador, 2015).

Publicidad: Para temas publicitarios como las artes, impresiones, diseños y página web se contará con la participación y ayuda de la empresa MIT Creativo, de la cuál es propietario es señor Milton Rojas. La misma fue utilizada en el proyecto para la cotización de medios publicitarios a aplicarse en el negocio y será un servicio de asesoría fundamental para el desarrollo de campañas de marketing y esfuerzos publicitarios de la empresa.

Legal: Para temas legales como los contratos y acuerdos de arriendo y participación así como futuros procedimientos legales a realizarse se contará con la asesoría de la abogada Gabriela Rosales.

8. Capítulo VIII. Cronograma General

El orden de actividades para la puesta en marcha y operación del presente negocio así como los tiempos estimados de las mismas serán detalladas en este capítulo.

8.1 Actividades de puesta en marcha

8.1.1 Constitución de la compañía

Actualmente en el Ecuador, la constitución de una empresa se realiza de manera electrónica (Superintendencia de Compañías, 2015). Los pasos a seguir para la constitución del negocio propuesto serán los siguientes:

- El Usuario solicitante deberá contar con una reserva de denominación aprobada por la Superintendencia de Compañías y Valores que se encuentre vigente.
- Llenar el formulario de “Solicitud de Constitución de Compañías”. La información ingresada por el Usuario solicitante en el formulario “Solicitud de Constitución de Compañías” permanecerá guardada en el Sistema durante el plazo de vigencia de la reserva de denominación (30 días).
- Los documentos habilitantes deben ser digitalizados a color con una resolución máxima de 200 dpi. Los 3 archivos que se adjunten deberán pesar un máximo de 3 MB (en total).
- Para constituir una compañía a través del sistema de constitución electrónica, el Usuario solicitante deberá aceptar los términos y condiciones del proceso.
- Una vez iniciado el trámite, el Usuario solicitante deberá pagar los valores correspondientes a servicios notariales y registrales en las ventanillas de Banco del Pacífico (360.00). Superintendencia de Compañías (2015).

Posterior a la inscripción electrónica:

- La escritura de constitución será redactada por un abogado y elevarlo a instrumento público mediante una notaría.
- Cuando la solicitud esté aprobada y elaborada la escritura de constitución se procederá a realizar el procedimiento de aprobación en el registro mercantil. se debe cancelar un valor de \$250.00 por la inscripción y por cada nombramiento de representante legal y presidente \$28.00.
- Una vez constituida se debe sacar el RUC.

8.1.2 Permisos

Para el funcionamiento legal del negocio será necesario obtener la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas LUAE. Esta licencia incluye el **permiso de bomberos y el de salud**. En base a la Ordenanza 308 del Municipio de Quito:

“La LUAE es el documento habilitante para el ejercicio de cualquier actividad económica dentro del Distrito Metropolitano de Quito, que Íntegra las diferentes autorizaciones administrativas tales como: Uso y Ocupación de Suelo (ICUS), Sanidad, Prevención de Incendios, Identificación de la Actividad Económica (Rótulo), Ambiental, Turismo, y por convenio de cooperación Ministerio del Interior” (Municipio de Quito, 2010).

La licencia es emitida por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Los requisitos para la emisión de la misma son:

- Formulario único de Solicitud de Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas - LUAE, debidamente llenado y suscrito por el titular del RUC o representante legal.
- Copia de RUC.

- Copia de Cédula de Ciudadanía o Pasaporte y Papeleta de Votación de las últimas elecciones (Persona natural o Representante legal).

Identificación de actividad económica:

- En caso de rótulo nuevo: Dimensiones y esquema gráfico de cómo quedará el rótulo.

Procedimiento administrativo

El proceso administrativo ordinario a seguir para el presente negocio se encuentra dentro de la categoría No. 2 establecida por el Municipio de Quito. Dentro de la misma se incluyen las actividades económicas con bajo riesgo para personas, bienes y ambiente que no almacenen materiales y objetos inflamables que se desarrollen en una superficie igual o mayor a 200 metros cuadrados (Municipio de Quito, 2010).

De acuerdo a esta clasificación el procedimiento ordinario administrativo:

- El proceso se caracteriza en razón de que se deberá realizar el control previo al otorgamiento de la LUAE, con el auxilio de entidades colaboradoras.
- El administrado se dirigirá a la Autoridad administrativa otorgante o a la entidad colaboradora y solicitará el informe o certificado de conformidad, previa la obtención de la Licencia Metropolitana.
- Si la actuación pretendida por el administrado resultara contraria al ordenamiento jurídico metropolitano, los funcionarios del Municipio o de la entidad colaboradora lo comunicará al administrado a fin que proceda a efectuar las modificaciones que resulten necesarias.
- En el informe o certificado de conformidad se hará constar el cumplimiento o no de las normas administrativas o reglas técnicas vigentes,
 - Con el informe favorable o el certificado de conformidad, la autoridad otorgante procederá con la emisión de la LUAE. Municipio de Quito (2010)

Para la categorización de actividad económica se deberá determinar ciertos parámetros o componentes de la LUAE con el fin de definir un esquema de inspecciones:

- Bomberos: Área, Capacidad y aforo, Materiales
- Ambiente: Registro Ambiental
- Turismo: Actividad económica
- Salud: Actividad económica

8.1.3 Préstamo

Debido al monto de la inversión inicial, será necesaria la solicitud de un préstamo por un monto de 300.000 dólares Americanos.

El préstamo se lo realizará al Banco del Pacífico. Las características del mismo son:

- Crédito Comercial Desarrollo Empresarial
- Tasa de interés nominal: 11,23%
- Plazo máximo: 60 meses

El préstamo se pagará en 5 años al banco del Pacífico. La aprobación y posibilidad real del mismo se encuentra basada en la información web y el contacto personal con el banco. La garantía necesaria para el préstamo se realizará mediante la modalidad existente en la Corporación Financiera nacional llamada Fondo de Garantía, aplicable a diversos negocios productivos en el país, dentro de los cuales se encuentra el presente proyecto. Los detalles de dicha modalidad más la amortización y características del préstamo se especificarán en el capítulo once del proyecto.

8.1.4 Construcción Infraestructura

Debido a los tiempos de construcción, la misma se iniciará antes que la importación de materiales, de esta manera se podrá tener ya una infraestructura inicial al momento de importación e instalación de los paneles de hielo sintético.

La construcción del complejo, sus materiales, y las especificaciones del terreno fueron detallados en el capítulo seis. Los costos asociados con el mismo serán especificados en el capítulo diez.

8.1.5 Importación

Se requerirá la importación de los materiales principales para la construcción o implementación de la pista de patinaje sobre hielo fabricada de hielo sintético.

La importación se efectuará en conjunto con la construcción del complejo y su infraestructura externa. De esta manera al momento de llegada los paneles podrán instalarse ya dentro de la infraestructura y terminar la construcción conjuntamente.

El proceso de importación junto con las partidas y subpartidas arancelarias de cada producto fue detallado en el capítulo seis. Los costos asociados con la importación de materiales y su costo final de desaduanización serán detallados a fondo en el capítulo financiero del presente proyecto.

8.2 Diagrama de Tiempos

Para representar y explicar los tiempos de las diferentes actividades además de los factores clave presentes en cada actividad para poder desarrollarla serán presentados en un diagrama de Gantt.

Tabla 78. Diagrama de Gantt

No.	Actividad	Duración	Fecha Inicio	Fecha Fin	1er mes	2do mes	3er mes	4to mes	5to mes
1	Constitución Compañía	30 días	ene-16	ene-16	x				
2	Obtención de permisos	30 días	may-16	may-16					x
3	Préstamo	30 días	feb-16	feb-16		x			
4	Construcción de infraestructura	120 días	ene-16	may-16	x	x	x	x	x
5	Importación de materiales	30 días	mar-16	mar-16			x		

Tomado de: Banco del Pacífico (s.f.), Aduana del Ecuador (2015), Xtraice Latinoamérica (s.f.), Municipio de Quito (2010). Superintendencia de Compañías (s.f.) y Jaramillo, (2015)

La etapa inicial de la construcción de infraestructura será financiada con los recursos propios y capital de los inversionistas del proyecto. La financiación final de la construcción así como la importación y pago de materiales se realizará a partir de la obtención del préstamo bancario. Cabe mencionar que la importación puede darse a la par con la construcción de la infraestructura.

Finalmente la obtención de permisos se realizará al final debido a las posibles inspecciones que pueden ser realizadas para emitir las licencias respectivas.

8.3 Riesgos e imprevistos

Existen riesgos asociados con los **tiempos de desarrollo** para cada factor o actividad fundamental mencionada. En la siguiente tabla se detallan los riesgos asociados con los procesos vitales para la puesta en marcha y operatividad del negocio.

Tabla 79. Demora en tiempos

Proceso	Tiempo estimado	Posible demora	Motivos
Constitución	30 días	15 días	Trámites legales
Permisos	30 días	15 días	Trámites legales
Financiamiento	30 días	-	
Importación	30 días	15 días	Demora Desaduanización
Construcción	150 días	30 días	Demoras Infraestructura

Tomado de: Rosales. (2015) y Aduana del Ecuador (2015).

Los riesgos de demora en tiempos se basan principalmente en trámites legales de constitución y obtención de permisos así como los respectivos tramites de desaduanización de la mercadería. El asesoramiento efectivo en el área legal así como la construcción e importación de materiales será de gran importancia para minimizar riesgos de demora en el proyecto.

El tiempo total máximo posible de implementación y puesta en marcha del proyecto será de 6 meses aproximadamente. Durante este tiempo se realizarán las inversiones respectivas y los procesos necesarios para la operación del negocio. Los costos totales de los procesos mencionados serán detallados a profundidad en el capítulo diez.

9. Capítulo IX. Riesgos críticos, problemas y supuestos

En el presente capítulo serán descritos los supuestos sobre los cuales está basado el presente modelo de negocio. De igual manera serán detallados los riesgos principales existentes que podrían modificar los resultados y proyecciones del presente análisis.

9.1 Supuestos

9.1.1 Industria

Como fue mencionado en el capítulo dos, el negocio propuesto se encuentra dentro de la industria de entretenimiento. Dentro del país y la ciudad de Quito específicamente se puede apreciar el crecimiento de lugares destinados al entretenimiento en los últimos años. Las tendencias de gasto y consumo familiar en actividades de entretenimiento son crecientes, por lo que existe un crecimiento del sector en general.

El presente negocio está fundamentado en las tendencias crecientes hacia el gasto en el sector entretenimiento. En base a las cifras presentadas en el apartado de la industria, el consumo hacia actividades suntuarias como el entretenimiento representa una porción mayoritaria dentro del gasto familiar. La investigación realizada nos muestra frecuencias constantes de asistencia a lugares de entretenimiento y una aceptación y respuesta positiva por parte de las personas hacia este tipo de negocios. De igual manera, el análisis de datos refleja que las ventas de empresas dedicadas al entretenimiento son crecientes en el tiempo.

Las proyecciones de ventas y captación del mercado objetivo dependen de la asistencia de las personas al negocio, la cual será en gran parte determinada por la tendencia de gasto en actividades de este tipo.

9.1.2 Mercado objetivo y Ubicación

La ubicación del negocio junto con el mercado objetivo determinado son de vital importancia para el desarrollo del presente análisis. El crecimiento previsto en las últimas décadas en el sector de Cumbayá, junto con el crecimiento de la infraestructura y lugares destinados al entretenimiento en la zona son factores importantes al momento de realizar previsiones de asistencia y ventas en el negocio.

El mercado objetivo fue determinado de acuerdo a la población esperada de la parroquia y la ciudad de acuerdo al crecimiento previsto en los últimos años. Se espera que el sector de Cumbayá continúe creciendo de acuerdo a porcentajes históricos, al igual que la ciudad de Quito. La captación de personas y la asistencia de las mismas al negocio se encuentran determinadas a partir del mercado objetivo, el cual depende del crecimiento futuro de la población del sector.

9.1.3 Importación

Los aranceles y salvaguardas están fijados actualmente según la subpartida arancelaria determinada descrita en el capítulo seis. Las leyes y aranceles nacionales pueden variar en el tiempo así como las salvaguardas impuestas. Para el presente análisis se ha basado los costos en la actualidad de las leyes del Ecuador.

De igual manera la importación está basada en un solo proveedor a nivel mundial: Xtraice. La disponibilidad de la empresa está garantizada por el contacto con su representante de ventas en Latinoamérica al momento de la realización del proyecto (2015).

9.1.4 Construcción

La construcción está basada en el plan masa detallado en el capítulo seis y el presupuesto del mismo, el cual será descrito en el capítulo financiero. Los costos de mano de obra y materiales están basados en la cotización del arquitecto del proyecto en base a costos de la industria de construcción y tiempos estimados.

9.1.5 Terreno

La ubicación exacta del terreno a utilizar ha sido descrita a profundidad en el capítulo seis. El terreno fue elegido debido al acercamiento con el propietario y la facilidad de acceso al mismo. Cabe mencionar que la zona de Cumbayá ha gozado de un desarrollo en infraestructura en los últimos años, por lo que existen varios terrenos que pueden considerarse como opción al momento de desarrollar un proyecto como el del presente análisis.

El arrendamiento del terreno ha sido elegido debido a la limitación de la inversión inicial en el proyecto. La opción de compra del terreno está establecida en el contrato a futuro al momento de renovación del mismo.

Es importante mencionar que en caso de poseer la opción de compra del terreno o incluso la propiedad del mismo, los costos y proyecciones financieras del proyecto variarían de manera sustancial favorablemente para los inversionistas.

9.1.6 Riesgo País

Como hemos visto en el análisis externo del negocio, el ambiente económico del país se encuentra en una situación difícil debido a la caída de los precios del petróleo y el incremento de índices de inversión externa como lo es el riesgo país.

Actualmente la situación del Ecuador ha generado un incremento en el índice mencionado, llegando hasta los 1100 puntos porcentuales a mediados del 2015. Desde el inicio del gobierno actual el valor del riesgo país no había llegado hasta cifras tan altas. Para el presente proyecto se tomará en cuenta un promedio porcentual del riesgo país para los últimos años, considerando como atípico el comportamiento actual del índice, el cual puede generar conclusiones erróneas en caso de tomarse como único para el posterior análisis financiero del proyecto.

9.2 Riesgos principales

En base a los supuestos mencionados en el presente capítulo junto con los riesgos de tiempo mencionados en el capítulo ocho y al desarrollo general del presente plan de negocio, los riesgos generales más importantes existentes, que podrían modificar los resultados y proyecciones del proyecto son:

- Cambios negativos o disminución en la tendencia de consumo hacia el sector entretenimiento.
- Variaciones poblacionales negativas en la zona de Cumbayá que puedan afectar la asistencia de personas al negocio.
- Implementación y crecimiento de negocios dedicados al entretenimiento en el sector, que puedan representar potenciales sustitutos para el negocio propuesto.
- Cambios en aranceles que puedan afectar el proceso de importación.
- Cambios generales en la estabilidad económica del país, que puedan modificar los patrones económicos como la inflación y el ingreso per cápita en la población, los cuales pueden generar cambios en las previsiones y análisis financieros del proyecto.

9.3 Mitigación de Riesgos

- Fomentar una constante investigación de mercado, alineando siempre las ofertas de la empresa con las necesidades, deseos y percepciones del mercado objetivo. De esta manera poder contrarrestar posibles variaciones en tendencias de consumo y gasto familiar.
- Desarrollar estrategias de marketing concentradas visualmente y que aprovechen la ubicación del negocio, de esta manera poder incrementar la afluencia de personas debido al constante flujo vehicular y peatonal por la Avenida Interoceánica. Así se puede disminuir riesgos de variaciones negativas en la población del sector.
- Respaldo legal mediante contrato de arrendamiento con cláusulas específicas.
- Desarrollo constante del servicio con promociones relacionadas y precios competitivos. Generar una experiencia única para el cliente, así crear una diferenciación de peso al momento de comparativas con negocios sustitutos nuevos o existentes.
- Asesoría técnica en el tema de importación mediante abogados y agentes de aduana, de esta manera contrarrestar variaciones que puedan afectar costos de importación
- Proyectar un análisis financiero conservador y acorde con la realidad actual, de esta manera mantener resultados que puedan resistir variaciones por factores económicos externos negativos para el negocio.

10. Capítulo X. Plan Financiero

El presente análisis financiero está basado en los datos y cifras obtenidas y presentadas en anteriores capítulos. Se realizarán los estados financieros respectivos al proyecto en cuestión con una proyección de 5 años a futuro. Los datos presentados en capítulos anteriores corresponden al **escenario esperado** o promedio del negocio. Para dicho escenario las proyecciones y estados financieros serán detallados de manera mensual.

Se ha realizado un análisis de escenarios tanto pesimista como optimista para los estados financieros de resultados y situación de la empresa, dichos escenarios serán detallados anualmente.

10.1 Inversión Inicial

Como se verá más adelante, la inversión inicial de la compañía se basa en factores como los ingresos, los costos, el préstamo bancario y los resultados económicos en general del negocio en los 5 años de proyección.

La Inversión total para el presente proyecto de negocio será de 671.617,29 Dólares Americanos para el año 0 y un adicional de capital de trabajo de 21.462,36 y 10.079,74 Dólares Americanos para los años 1 y 2 respectivamente. La inversión se encuentra conformada por:

10.1.1 Pista de hielo sintético

Los costos totales de la pista de hielo han sido determinados en base a la cotización realizada con el proveedor del producto: Xtraice Latinoamérica y su representante Pablo Ortiz. El costo de la misma se ve afectado por los aranceles existentes y las sobretasas arancelarias que rigen en el país a partir de este año. Podemos ver la cotización de la pista al igual que detalles técnicos de importación en la sección *Anexos*.

Costo Pista de Hielo sintético

Tabla 80. Costo Total Pista de Hielo Sintético

Tamaño pista: 800m2										
Material	Cantidad	Precio Sin Impuestos	Precio (Final con Imp.)	Total	Subpartida	Arancel	Costo arancel	Sobretasa	Costo sobretasa	Costo Total
Panel Xtraice Pro	400	372,32	417,00	166.800,00	3920.92.00	0%	-	0%	-	166.800,00
500 tapones de plástico	5	202,14	226,40	1.132,00	3923.50.90	20%	226,40	0%	-	1.358,40
Barreras rectas	51	298,93	334,80	17.074,80	3925.90.00	20%	3.414,96	5%	853,74	21.343,50
Barreras de puerta	1	298,93	334,80	334,80	3925.90.00	20%	66,96	0%	-	401,76
Barreras curvas	4	298,93	334,80	1.339,20	3925.90.00	20%	267,84	0%	-	1.607,04
Barreras especiales	4	298,93	334,80	1.339,20	3925.90.00	20%	267,84	0%	-	1.607,04
Maquina afiladora	2	2.745,71	3.075,20	6.150,40	8460.31.00	0%	-	0%	-	6.150,40
Maquina limpiadora	1	2.590,00	2.900,80	2.900,80	8451.40	0%	-	0%	-	2.900,80
Suelo de caucho	8	562,14	629,60	5.036,80	4016.91	30%	1.511,04	0%	-	6.547,84
Estanterías de patines	6	402,86	451,20	2.707,20	7323.94	30%	812,16	15%	406,08	3.925,44
Supervisión de instalación	1	1.339,29	1.500,00	1.500,00	-	0%	-	0%	-	1.500,00
Kit de instalación	1	105,71	118,40	118,40	-	0%	-	0%	-	118,40
Transporte	1	1.785,71	2.000,00	2.000,00	-	0%	-	0%	-	2.000,00
Patines	240	47,86	53,60	12.864,00	9506.70	30%	3.859,20	45%	5.788,80	22.512,00
Precio final				221.297,60			10.426,40		7.048,62	238.772,62

Tomado de: Arancel Nacional de Importación (2012). COMEX, (2015). Cotización Xtraice (2015)

10.1.2 Construcción Infraestructura

La cotización de construcción e infraestructura comprende todos los costos relacionados con materiales de construcción y mano de obra. La cotización general fue relazada junto con el Arquitecto Roberto Jaramillo, la misma es detallada a continuación:

Tabla 81. Costo Estudios Construcción

Estudios:	
ESTUDIO DE ARQUITECTURA	18.000,00
ESTUDIO DE ESTRUCTURA	2.400,00
INGENIERIA SANITARIA	2.400,00
INGENIERIA ELECTRICA	2.400,00
Otros	2.103,00

Tomado de: Cámara de la construcción de Quito, (2015) y Jaramillo, (2015)

Tabla 82. Cotización de obra Total

Costos Directos		
Código	Descripción	Costo
100	OBRAS PRELIMINARES	5.758,96
101	ESTRUCTURA	80.625,44
103	ALBAÑILERIA	28.794,80
104	INSTALACIONES HIDROSANITARIAS, CONTRA INCENDIOS.	23.035,84
105	INSTALACIONES ELÉCTRICAS Y GAS CENTRALIZADO	23.035,84
106	RECUBRIMIENTOS	63.348,56
107	CARPINTERIAS	17.276,88
108	OBRAS EXTERIORES	23.035,84
109	VARIOS	11.517,92
110	EQUIPOS	28.794,80
111	IMPREVISTOS	11.517,92
Costos Indirectos		
200	ESTUDIOS	27.302,88
201	IMPUESTOS	37.231,20
202	DIRECCIÓN TÉCNICA Y CONTRUCCIÓN	18.615,60
203	ESTRUCTURACIÓN LEGAL	18.615,60
205	GASTO FINANCIERO	7.036,59
Total		425.544,67

Tomado de: Cámara de la construcción de Quito (2015) y Jaramillo, (2015)

10.1.3 Suministros

Los costos de suministros de oficina han sido cotizados en base a los precios de venta de artículos nuevos en almacenes como Kiwi y Ferrisariato, así como cotizaciones promedio de venta en Mercado Libre. Ver *Anexos*.

Tabla 83. Costo Promedio Suministros

Material	Cantidad	Precio u.	Costo total
Computador	10	500,00	5.000,00
Silla	11	40,00	440,00
Escritorio	10	100,00	1.000,00
Mesa	5	60,00	300,00
Armario	4	95,00	380,00
Papel (Resma)	10	4,00	40,00
Esfero	50	0,20	10,00
Archivadores	10	3,00	30,00
Suministros varios			100,00

Tomado de: Kiwi, (s.f.)

10.1.4 Capital de Trabajo

El capital de trabajo para el presente proyecto no será inyectado al inicio del negocio sino en base a las necesidades de efectivo operativas a lo largo del funcionamiento de la empresa. La totalidad de capital de trabajo necesario está conformada por 31.542,10 dólares Americanos.

10.2 Ingresos

Los ingresos de la compañía están basados en sus tres ofertas principales además de algunos ingresos no operacionales de la empresa. Como ha sido mencionado, sus 3 servicios principales son:

- Patinaje libre
- Cursos de patinaje
- Eventos

Los ingresos relacionados con la actividad principal son:

- Ingresos por arriendos
- Ingresos por publicidad
- Rendimientos financieros

Para determinar las ventas o ingresos totales en cada uno de estos apartados será necesario partir del mercado objetivo detallado en el capítulo tres además de la información de la competencia por concepto de negocio. De igual manera, los hallazgos obtenidos en la investigación de mercado realizada serán fundamentales para la determinación de asistencias esperadas.

Mercado objetivo: **22.786 personas**

Población flotante objetivo: **2.734 personas**

Crecimiento poblacional esperado: **0,4228 (10 años).**

Participación de mercado (Competencia – Primeros 5 años): **6,53%**

Crecimiento en participación (Competencia–Primeros 5 años): **1,38% anual**

Crecimiento en participación proyecto actual: **0,69% anual**

Tabla 84. Captación Esperada Clientes

	Año 1	Capt.	Año 2	Capt.	Año 3	Capt.	Año 4	Capt.	Año 5	Capt.
Adolescentes entre 15 y 19 años	3247	212	3384	244	3527	279	3677	316	3832	356
Jovenes adultos entre 20 y 24 años	3079	201	3209	232	3345	265	3486	300	3634	338
Adultos entre 25 y 29 años	3031	198	3159	228	3293	260	3432	295	3577	332
Adultos entre 30 y 34 años	2871	187	2992	216	3119	247	3251	280	3388	315
Adultos entre 35 y 39 años	3113	203	3245	234	3382	268	3525	303	3674	341
Adultos entre 40 y 44 años	2730	178	2845	205	2966	235	3091	266	3222	299
Adultos entre 45 y 49 años	2642	173	2754	199	2870	227	2991	257	3118	290
Adultos entre 50 y 54 años	2073	135	2161	156	2252	178	2347	202	2446	227
Población flot. entre 15 y 24 años	759	50	791	57	825	65	859	74	896	83
Población flot. entre 25 y 54 años	1975	129	2058	149	2146	170	2236	192	2331	217
TOTAL	25520	1666	26599	1920	27724	2193	28896	2485	30117	2798

Tomado de: GAD Pichincha. (2012).

El crecimiento poblacional año a año ha sido determinado en base al crecimiento esperado para la parroquia en el futuro. La captación inicial del mercado objetivo total es de 6,53%, incrementando ese porcentaje en 0,69% año en base a la participación de la competencia por concepto de negocio detallada en el capítulo tres.

10.2.1 Patinaje libre

Para obtener la aceptación general o personas que están realmente dispuestas a asistir al negocio se tomó como referencia los resultados de las encuestas. Los porcentajes obtenidos de aceptación se aplicarán a la captación determinada de personas, ya que la misma se obtiene a partir del mercado objetivo, el cuál fue la base para la realización de las encuestas.

El 88% de encuestados contestaron que han asistido a actividades de entretenimiento en el último mes. El 95% de encuestados contestaron que han asistido a patinar por diversión. Finalmente el 92% respondió que si asistiría al complejo descrito. Uniendo los tres porcentajes obtenemos la referencia de personas que asisten constantemente a entretenerse, han asistido a pistas por diversión y estarían dispuestos a asistir al negocio propuesto.

- $88\% * 95\% * 92\% = 77\%$

La frecuencia de asistencia de las personas será determinada en base a las encuestas, en las cuales las personas respondieron cada cuanto tiempo estarían dispuestas a asistir al negocio.

- Una vez por semana = **15%**
- Una vez cada 15 días = **55%**
- Una vez al mes = **30%**

En base a las encuestas podemos determinar también la asistencia por día de la semana en el servicio de patinaje libre, de esta manera poder distribuir la asistencia en la semana.

- Miércoles = **5,66%**
- Jueves y Viernes = **34,77%**
- Sábado y Domingo = **59,57%**

La determinación de edad de asistencia será proyectada en base a la participación existente de grupos de edad dentro del mercado objetivo, la división se realizará entre jóvenes estudiantes y adultos, debido a las promociones y diferencias de precios.

- Porcentaje general Jóvenes estudiantes hasta 24 años = **27,76%**
- Porcentaje general adultos a partir de 24 años = **72,24%**

El crecimiento en precios será determinado en base a la inflación promedio de los últimos 5 años en el país: 4,02%.

De acuerdo a la tabla de captación presentada ya los datos de referencia mencionados podemos obtener un número de asistencias semanal, mensual y anual para cada año de funcionamiento del negocio en el servicio de patinaje libre:

Tabla 85. Asistencia Patinaje Libre - Año 1

1666* 77% = 1283 personas			
Asistentes una vez por semana:	192	Asistencias al año:	10009
Asistentes una vez cada 15 días:	706	Asistencias al año:	17644
Asistentes una vez al mes:	385	Asistencias al año:	4619
Afluencia anual:	32272		
Afluencia mensual promedio:	2689		
Afluencia semanal promedio:	621		
Afluencia Miércoles	35		
Adultos	25	Precio:	5,00
Jovenes Estudiantes	10		4,00
Afluencia Jueves y Viernes	216		
Adultos	156	Precio:	5,50
Jovenes Estudiantes	60		4,50
Afluencia Sábado y Domingo	370		
Adultos	267	Precio:	6,00
Jovenes Estudiantes	103		5,00
		Precio promedio ponderado:	5,49

Tabla 86. Asistencia Patinaje Libre - Año 2

1920* 77% = 1479 personas			
Asistentes una vez por semana:	222	Asistencias al año:	11534
Asistentes una vez cada 15 días:	813	Asistencias al año:	20333
Asistentes una vez al mes:	444	Asistencias al año:	5323
Afluencia anual:	37190		
Afluencia mensual promedio:	3099		
Afluencia semanal promedio:	715		
Afluencia Miércoles	41		
Adultos	29	Precio:	5,20
Jovenes Estudiantes	11		4,20
Afluencia Jueves y Viernes	249		
Adultos	180	Precio:	5,70
Jovenes Estudiantes	69		4,70
Afluencia Sábado y Domingo	426		
Adultos	308	Precio:	6,20
Jovenes Estudiantes	118		5,20
		Precio promedio ponderado:	5,71

Tabla 87. Asistencia Patinaje Libre - Año 3

2193* 77% = 1689 personas			
Asistentes una vez por semana:	253	Asistencias al año:	13171
Asistentes una vez cada 15 días:	929	Asistencias al año:	23218
Asistentes una vez al mes:	507	Asistencias al año:	6079
Afluencia anual:	42467		
Afluencia mensual promedio:	3539		
Afluencia semanal promedio:	817		
Afluencia Miércoles	46		
Adultos	33	Precio:	5,40
Jovenes Estudiantes	13		4,30
Afluencia Jueves y Viernes	284		
Adultos	205	Precio:	6,00
Jovenes Estudiantes	79		4,90
Afluencia Sábado y Domingo	486		
Adultos	351	Precio:	6,50
Jovenes Estudiantes	135		5,40
		Precio promedio ponderado:	5,94

Tabla 88. Asistencia Patinaje Libre - Año 4

2485* 77% = 1913 personas			
Asistentes una vez por semana:	287	Asistencias al año:	14925
Asistentes una vez cada 15 días:	1052	Asistencias al año:	26310
Asistentes una vez al mes:	574	Asistencias al año:	6889
Afluencia anual:	48124		
Afluencia mensual promedio:	4010		
Afluencia semanal promedio:	925		
Afluencia Miércoles	52		
Adultos	38	Precio	5,60
Jovenes Estudiantes	15		4,50
Afluencia Jueves y Viernes	322		
Adultos	232	Precio	6,20
Jovenes Estudiantes	89		5,10
Afluencia Sábado y Domingo	551		
Adultos	398	Precio	6,80
Jovenes Estudiantes	153		5,60
		Precio promedio ponderado:	6,18

Tabla 89. Asistencia Patinaje Libre - Año 5

2798* 77% = 2154 personas			
Asistentes una vez por semana:	323	Asistencias al año:	16804
Asistentes una vez cada 15 días:	1185	Asistencias al año:	29623
Asistentes una vez al mes:	646	Asistencias al año:	7756
Afluencia anual:	54183		
Afluencia mensual promedio:	4515		
Afluencia semanal promedio:	1042		
Afluencia Miércoles	59		
Adultos	43	Precio	5,90
Jovenes Estudiantes	16		4,70
Afluencia Jueves y Viernes	362		
Adultos	262	Precio	6,40
Jovenes Estudiantes	101		5,30
Afluencia Sábado y Domingo	621		
Adultos	448	Precio	7,00
Jovenes Estudiantes	172		5,90
		Precio promedio ponderado:	6,43

10.2.2 Cursos

Para determinar la asistencia de personas o inscritos mensuales en cursos de pataje artístico o hockey sobre hielo se tomó en cuenta los porcentajes de aceptación existentes en las encuestas realizadas. Se determinaron los porcentajes de:

- Asistentes a lugares de entretenimiento en el último mes = **88%**
 - Historial de asistencia a pasitas debido a cursos de patinaje = **4%**
 - Aceptación o respuesta positiva hacia la pregunta de asistencia a cursos = **72%**.
-
- **$88\% * 4\% * 72\% = 3\%$**

Tabla 90. Captación clientes cursos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Captación	1666	1920	2193	2485	2798
Inscritos al mes	42	49	56	63	71
Valor curso	80,00	83,22	86,56	90,04	93,66

10.2.3 Eventos

Al igual que en cursos, la asistencia esperada a cursos regulares de determina en base a los porcentajes de aceptación de las encuestas. Se toma en cuenta 3 porcentajes: el 88% de personas respondió que han asistido a lugares de entretenimiento en el último mes, el 35% tiene un historial de asistencia a pistas debido a eventos sobre hielo y el 91% respondió positivamente a la pregunta de asistencia a eventos sobre hielo en el negocio.

- **$88\% * 35\% * 91\% = 28\%$**

La captación esperada de 28% se utilizará para eventos regulares, que estarán a su vez basados en presentaciones de obras teatrales pudiendo recurrir a

talentos nacionales en patinaje sobre hielo. Para el año 3 y el año 5 se presentará al show sobre hielo Moscow On ice, el cual también incluye un costo de marca, sin embargo la asistencia esperada se proyectará de la misma manera que los eventos regulares. Para los años 2 y 4 se presentará el show de Disney On Ice, el mismo mantendrá una asistencia esperada de 1000 personas debido al historial de asistencia de este show en el país.

Tabla 91. Captación clientes eventos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Regulares:</u>					
Captación mercado objetivo	1666	1920	2193	2485	2798
Captación por evento	467	538	615	697	784
Precio promedio	30,0000	31,2060	32,4605	33,7654	35,1228
No. de eventos	2	1	2	1	2
<u>Disney On Ice:</u>					
Captación por evento	-	1000	-	1000	-
Precio promedio	-	52,0100	-	56,2757	-
No. de Eventos	-	1	-	1	-

La preparación de los ingresos mensuales para el negocio se determina en base a la asistencia promedio mensual esperada detallada en los datos anteriores.

- Crecimiento mensual captación = 0,06%
- Crecimiento mensual poblacional = 0,35%
- Crecimiento mensual promedio asistencia = 0,408%

10.2.4 Ingresos Totales Mensuales

Tabla 92. Ingresos Mensuales Año 1

Año Mes	0	1er											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<u>Patinaje Libre:</u>													
Afluencia esperada mensual		2629	2640	2651	2662	2673	2684	2695	2706	2717	2728	2739	2750
Precio promedio		5,49	5,49	5,49	5,49	5,49	5,49	5,49	5,49	5,49	5,49	5,49	5,49
Ingreso total mensual		14.440,95	14.499,87	14.559,03	14.618,43	14.678,07	14.737,96	14.798,09	14.858,46	14.919,09	14.979,96	15.041,07	15.102,44
<u>Cursos:</u>													
Afluencia mensual		41	41	42	42	42	42	42	42	43	43	43	43
Precio promedio		80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Ingreso total mensual		3.303,62	3.317,10	3.330,63	3.344,22	3.357,87	3.371,57	3.385,32	3.399,13	3.413,00	3.426,93	3.440,91	3.454,95
<u>Eventos:</u>													
Afluencia promedio		-	-	-	-	-	467	-	-	-	-	467	-
Precio promedio		-	-	-	-	-	30,00	-	-	-	-	30,00	-
Ingreso total mensual		-	-	-	-	-	14.012,23	-	-	-	-	14.012,23	-
Total Ventas		17.744,57	17.816,97	17.889,66	17.962,65	18.035,94	32.121,75	18.183,41	18.257,60	18.332,09	18.406,88	32.494,21	18.557,39
Ingreso Arriendos		3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
Ingreso Publicitario		920,00	920,00	920,00	920,00	920,00	920,00	920,00	920,00	920,00	920,00	920,00	920,00
Ingreso publicitario eventos		-	-	-	-	-	159,79	-	-	-	-	159,79	-
Ingreso Rend. Financieros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Tabla 92. Ingresos Mensuales Año 2

Año Mes	2do											
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
<u>Patinaje Libre:</u>												
Afluencia esperada mensual	3030	3043	3055	3068	3080	3093	3105	3118	3131	3143	3156	3169
Precio promedio	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71
Ingreso total mensual	17.310,95	17.381,58	17.452,50	17.523,70	17.595,20	17.666,99	17.739,07	17.811,44	17.884,12	17.957,08	18.030,35	18.103,91
<u>Cursos:</u>												
Afluencia mensual	47,589245	48	48	48	48	49	49	49	49	49	50	50
Precio promedio	83,22	83,22	83,22	83,22	83,22	83,22	83,22	83,22	83,22	83,22	83,22	83,22
Ingreso total mensual	3.960,19	3.976,34	3.992,57	4.008,86	4.025,21	4.041,64	4.058,13	4.074,68	4.091,31	4.108,00	4.124,76	4.141,59
<u>Eventos:</u>												
Afluencia promedio	-	-	-	-	-	538	-	-	-	-	1000	-
Precio promedio	-	-	-	-	-	31,21	-	-	-	-	52,01	-
Ingreso total mensual	-	-	-	-	-	16.797,03	-	-	-	-	52.010,00	-
Total Ventas	21.271,14	21.357,92	21.445,06	21.532,56	21.620,41	38.505,65	21.797,20	21.886,13	21.975,42	22.065,08	74.165,11	22.245,50
Ingreso Arriendos	3.640,70	3.640,70	3.640,70	3.640,70	3.640,70	3.640,70	3.640,70	3.640,70	3.640,70	3.640,70	3.640,70	3.640,70
Ingreso Publicitario	956,98	956,98	956,98	956,98	956,98	956,98	956,98	956,98	956,98	956,98	956,98	956,98
Ingreso publicitario eventos	-	-	-	-	-	237,50	-	-	-	-	237,50	-
Ingreso Rend. Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Tabla 93. Ingresos Mensuales Año 3

Año Mes	3ero											
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
<u>Patinaje Libre:</u>												
Afluencia esperada mensual	3460	3474	3489	3503	3517	3531	3546	3560	3575	3589	3604	3619
Precio promedio	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94
Ingreso total mensual	20.561,82	20.645,71	20.729,94	20.814,52	20.899,45	20.984,72	21.070,33	21.156,30	21.242,62	21.329,29	21.416,31	21.503,69
<u>Cursos:</u>												
Afluencia mensual	54,3416	55	55	55	55	55	56	56	56	56	57	57
Precio promedio	86,56	86,56	86,56	86,56	86,56	86,56	86,56	86,56	86,56	86,56	86,56	86,56
Ingreso total mensual	4.703,88	4.723,07	4.742,34	4.761,69	4.781,12	4.800,62	4.820,21	4.839,88	4.859,62	4.879,45	4.899,36	4.919,35
<u>Eventos:</u>												
Afluencia promedio	-	-	-	-	-	615	-	-	-	-	615	-
Precio promedio	-	-	-	-	-	32,46	-	-	-	-	32,46	-
Ingreso total mensual	-	-	-	-	-	19.951,40	-	-	-	-	19.951,40	-
Total Ventas	25.265,70	25.368,78	25.472,29	25.576,21	25.680,56	45.736,74	25.890,54	25.996,18	26.102,24	26.208,74	46.267,07	26.423,04
Ingreso Arriendos	3.787,06	3.787,06	3.787,06	3.787,06	3.787,06	3.787,06	3.787,06	3.787,06	3.787,06	3.787,06	3.787,06	3.787,06
Ingreso Publicitario	995,46	995,46	995,46	995,46	995,46	995,46	995,46	995,46	995,46	995,46	995,46	995,46
Ingreso publicitario eventos	-	-	-	-	-	172,89	-	-	-	-	172,89	-
Ingreso Rend. Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Tabla 94. Ingresos Mensuales Año 4

Año Mes	4to											
	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
<u>Patinaje Libre:</u>												
Afluencia esperada mensual	3921,1293	3937	3953	3969	3986	4002	4018	4034	4051	4067	4084	4101
Precio promedio	6,18	6,18	6,18	6,18	6,18	6,18	6,18	6,18	6,18	6,18	6,18	6,18
Ingreso total mensual	24.237,33	24.336,22	24.435,51	24.535,20	24.635,31	24.735,82	24.836,74	24.938,08	25.039,82	25.141,99	25.244,57	25.347,56
<u>Cursos:</u>												
Afluencia mensual	61,57988	62	62	62	63	63	63	63	64	64	64	64
Precio promedio	90,04	90,04	90,04	90,04	90,04	90,04	90,04	90,04	90,04	90,04	90,04	90,04
Ingreso total mensual	5.544,71	5.567,34	5.590,05	5.612,86	5.635,76	5.658,75	5.681,84	5.705,02	5.728,30	5.751,67	5.775,14	5.798,70
<u>Eventos:</u>												
Afluencia promedio	-	-	-	-	-	697	-	-	-	-	1000	-
Precio promedio	-	-	-	-	-	33,77	-	-	-	-	56,28	-
Ingreso total mensual	-	-	-	-	-	23.517,78	-	-	-	-	56.275,70	-
Total Ventas	29.782,04	29.903,55	30.025,56	30.148,06	30.271,07	53.912,35	30.518,58	30.643,10	30.768,12	30.893,66	87.295,40	31.146,26
Ingreso Arriendos	3.939,30	3.939,30	3.939,30	3.939,30	3.939,30	3.939,30	3.939,30	3.939,30	3.939,30	3.939,30	3.939,30	3.939,30
Ingreso Publicitario	1.035,47	1.035,47	1.035,47	1.035,47	1.035,47	1.035,47	1.035,47	1.035,47	1.035,47	1.035,47	1.035,47	1.035,47
Ingreso publicitario eventos	-	-	-	-	-	219,02	-	-	-	-	219,02	-
Ingreso Rend. Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.375,40

Tabla 95. Ingresos Mensuales Año 5

Año Mes	5to											
	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
<u>Patinaje Libre:</u>												
Afluencia esperada mensual	4414,818	4433	4451	4469	4487	4506	4524	4542	4561	4580	4598	4617
Precio promedio	6,43	6,43	6,43	6,43	6,43	6,43	6,43	6,43	6,43	6,43	6,43	6,43
Ingreso total mensual	28.385,93	28.501,75	28.618,03	28.734,80	28.852,03	28.969,75	29.087,95	29.206,63	29.325,79	29.445,44	29.565,58	29.686,20
<u>Cursos:</u>												
Afluencia mensual	69,3331	70	70	70	70	71	71	71	72	72	72	73
Precio promedio	93,66	93,66	93,66	93,66	93,66	93,66	93,66	93,66	93,66	93,66	93,66	93,66
Ingreso total mensual	6.493,79	6.520,28	6.546,88	6.573,60	6.600,42	6.627,35	6.654,38	6.681,53	6.708,80	6.736,17	6.763,65	6.791,25
<u>Eventos:</u>												
Afluencia promedio	-	-	-	-	-	784	-	-	-	-	784	-
Precio promedio	-	-	-	-	-	35,12	-	-	-	-	35,12	-
Ingreso total mensual	-	-	-	-	-	27.543,25	-	-	-	-	27.543,25	-
Total Ventas	34.879,72	35.022,03	35.164,92	35.308,39	35.452,45	63.140,35	35.742,33	35.888,16	36.034,58	36.181,61	63.872,48	36.477,45
Ingreso Arriendos	4.097,66	4.097,66	4.097,66	4.097,66	4.097,66	4.097,66	4.097,66	4.097,66	4.097,66	4.097,66	4.097,66	4.097,66
Ingreso Publicitario	1.077,10	1.077,10	1.077,10	1.077,10	1.077,10	1.077,10	1.077,10	1.077,10	1.077,10	1.077,10	1.077,10	1.077,10
Ingreso publicitario eventos	-	-	-	-	-	187,07	-	-	-	-	187,07	-
Ingreso Rend. Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6.252,09

10.2.5 Consolidado Ingresos Anual

Tabla 96. Consolidado Anual Ingresos - Escenario Esperado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso patinaje libre	177.233,39	212.456,89	252.354,68	297.464,12	348.379,91
Ingreso cursos de patinaje	40.545,27	48.603,27	57.730,60	68.050,18	79.698,07
Ingreso eventos	28.024,46	68.807,03	39.902,77	79.793,43	55.086,45
Total Ventas	245.803,13	329.867,19	349.988,05	445.307,73	483.164,42
Ingreso publicidad	11.359,57	11.958,80	12.291,23	12.863,70	13.299,31
Ingreso arriendos	42.000,00	43.688,40	45.444,67	47.271,55	49.171,87
Rendimientos Financieros	-	-	-	2.375,40	6252,09
Total Ingresos	299.162,69	385.514,39	407.723,95	507.818,38	551.887,69

10.3 Costos

Para el análisis y proyección de costos de la empresa es importante mencionar que todas las variables en análisis: sueldos, publicidad, mantenimiento, entre otros crecerán al ritmo de la inflación promedio de los últimos 5 años: **4,02%**.

El negocio actual mantiene una estructura principalmente de costos fijos. Los costos variables determinados tienen que ver con salarios de instructores así como costos directos de eventos de patinaje.

Costos Fijos

- Salarios administrativos
- Beneficios sociales administrativos
- Publicidad
- Arriendo terreno
- Mantenimiento y servicios básicos
- Depreciación
- Gastos constitución

Costos Variables

- Salarios instructores de patinaje libre
- Salarios instructores cursos de patinaje
- Beneficios sociales instructores patinaje libre
- Beneficios sociales instructores cursos de patinaje
- Costo directo de eventos (Suministros, personal, costos de marca).
- Costo de alquiler tribunas para eventos.

10.3.1 Salarios

Como se mencionó en el capítulo siete, la determinación de salarios y beneficios sociales de los empleados de la compañía ha sido realizada en base a las normas legales expedidas en el Código del Trabajo y otras normas afines. A continuación se presenta el cálculo de roles de pago y rol de provisiones de la empresa para el primer año. La información de salarios mensual para todos los años de proyección será presentada en el consolidado de costos.

Tabla 97. Rol de Pagos - Año 1

Puesto	Sueldo mensual	Sueldo anual	less	BI Imp. Rta (Mensual)	BI Imp. Rta (Anual)	Imp. Renta	No.	Total Individual	Total
Gerente General	883,49	10.601,88	1.001,88	800,00	9.600,00	-	1	9.600,00	9.600,00
Jefe Operativo	662,62	7.951,41	751,41	600,00	7.200,00	-	1	7.200,00	7.200,00
Jefe de Marketing	552,18	6.626,17	626,17	500,00	6.000,00	-	1	6.000,00	6.000,00
Jefe Financiero	662,62	7.951,41	751,41	600,00	7.200,00	-	1	7.200,00	7.200,00
Jefe RRHH	552,18	6.626,17	626,17	500,00	6.000,00	-	1	6.000,00	6.000,00
Jefe de seguridad	441,74	5.300,94	500,94	400,00	4.800,00	-	1	4.800,00	4.800,00
Contador General	496,96	5.963,56	563,56	450,00	5.400,00	-	1	5.400,00	5.400,00
Experto en sist. Tec.	390,94	4.691,33	443,33	354,00	4.248,00	-	1	4.248,00	4.248,00
Asistentes limpieza	390,94	4.691,33	443,33	354,00	4.248,00	-	2	4.248,00	8.496,00
Guardia	390,94	4.691,33	443,33	354,00	4.248,00	-	2	4.248,00	8.496,00
Asistente administrativo	390,94	4.691,33	443,33	354,00	4.248,00	-	1	4.248,00	4.248,00
Asistente Contable	390,94	4.691,33	443,33	354,00	4.248,00	-	1	4.248,00	4.248,00
Cajero	390,94	4.691,33	443,33	354,00	4.248,00	-	2	4.248,00	8.496,00

Puesto	Sueldo (Semanal)	Sueldo anual	IESS	BI Imp. Rta (Semanal)	BI Imp. Rta (Anual)	Imp. Renta	No.	Total Individual	Total
Instructor Patinaje libre	22,09	1.148,54	108,54	20,00	1.040,00	-	12	1.040,00	12.480,00
Instructor Patinaje libre	11,04	574,27	54,27	10,00	520,00	-	2	520,00	1.040,00
Instructor Patinaje artístico	11,04	574,27	54,27	10,00	520,00	-	1	520,00	520,00
Instructor Patinaje artístico	7,36	382,85	36,18	6,67	346,67	-	1	346,67	346,67
Instructor Hockey	5,52	287,13	27,13	5,00	260,00	-	1	260,00	260,00

Tabla 98. Rol de Provisiones - Año 1

Puesto	Total percepción anual	Decimo tercer sueldo	Decimo cuarto sueldo	Vacaciones	Aporte patronal	No.	Total	Gasto beneficios sociales
Gerente General	9.600,00	800,00	354,00	400,00	1.070,40	1	2.624,40	2.624,40
Jefe Operativo	7.200,00	600,00	354,00	300,00	802,80	1	2.056,80	2.056,80
Jefe de Marketing	6.000,00	500,00	354,00	250,00	669,00	1	1.773,00	1.773,00
Jefe Financiero	7.200,00	600,00	354,00	300,00	802,80	1	2.056,80	2.056,80
Jefe RRHH	6.000,00	500,00	354,00	250,00	669,00	1	1.773,00	1.773,00
Jefe de seguridad	4.800,00	400,00	354,00	200,00	535,20	1	1.489,20	1.489,20
Contador General	5.400,00	450,00	354,00	225,00	602,10	1	1.631,10	1.631,10
Experto en sistemas tec.	4.248,00	354,00	354,00	177,00	473,65	1	1.358,65	1.358,65
Asistentes limpieza	4.248,00	354,00	354,00	177,00	473,65	2	1.358,65	2.717,30
Guardia	4.248,00	354,00	354,00	177,00	473,65	2	1.358,65	2.717,30
Asistente administrativo	4.248,00	354,00	354,00	177,00	473,65	1	1.358,65	1.358,65
Asistente Contable	4.248,00	354,00	354,00	177,00	473,65	1	1.358,65	1.358,65
Cajero	4.248,00	354,00	354,00	177,00	473,65	2	1.358,65	2.717,30
Instructor Patinaje libre	1.040,00	86,67	76,70	43,33	115,96	12	322,66	3.871,92
Instructor Patinaje libre	520,00	43,33	38,35	21,67	57,98	2	161,33	322,66
Instructor Patinaje artístico	520,00	43,33	38,35	21,67	57,98	1	161,33	161,33
Instructor Patinaje artístico	346,67	28,89	25,57	14,44	38,65	1	107,55	107,55
Instructor Hockey	260,00	21,67	19,18	10,83	28,99	1	80,67	80,67

La determinación de salarios y beneficios sociales para los siguientes años ha sido determinada en base a un crecimiento inflacional promedio de 4,02%. Los roles de pago y provisiones para los siguientes años se encuentran detalladas en la sección *Anexos*. Como se explicó en el capítulo siete los instructores de patinaje libre aumentan cada año de acuerdo a la asistencia esperada.

Los Fondos de reserva son pagados a partir del 2do año. Dicho pago además del impuesto a la renta individual (de existir) son incluidos dentro del concepto **salario** en el análisis de costos.

10.3.2 Costo Publicidad

Los costos de publicidad han sido determinados en base al plan de medios detallado en el capítulo cuatro junto con los costos individuales de cada medio elegido. A continuación los medios, sus costos y la frecuencia de utilización.

Tabla 99. Costos Publicidad - Año Base

Medio	Precio	Frecuencia	Frecuencia de utilización	Costo final anual
El Comercio	749,00	Diario	1 Domingo cada 6 meses (Año 2 y 4)	1.498,00
	99,00	Diario	1 Sábados al mes	1.188,00
	140,00	Diario	1 Domingos al mes	1.680,00
	93,00	Diario	1 Lunes al mes	1.116,00
	108,00	Diario	1 Jueves al mes	1.296,00
Revista Familia	260,00	Diario	1 Domingo cada bimestre	1.560,00
Revista Super	640,00	Diario	1 Sábado cada trimestre	2.560,00
Revista El Valle	200,00	Cada 15	Una vez al mes	2.400,00
Vallas publicitarias	14.500,00	Anual	Todo el año	14.500,00
Vallas en paradas de bus	3.500,00	Anual	Todo el año	3.500,00
Vallas CC Paseo San Francisco	492,00	Mensual	Todo el año (Pasando un mes)	2.952,00
Flyers	356,90	Cada semestre	Todo el año	713,80
Lonas	338,00	Mensual	Todo el año	350,00
Diseños	1.000,00	Anual	Todo el año	800,00
Total				36.113,80

Tomado de: El Comercio (2015). Revista Familia (2015). Revista Súper Pandilla (2015). Soledad Caiza - Revista El Valle (2015). Carolina Torres – Induvallas (2015). Milton Rojas - MIT Creativo (2015). Erika Vaca - Administración CC Paseo San Francisco (2015).

Al igual que los salarios, los costos de publicidad serán proyectados en base a un promedio de inflación de 4,02% directamente sobre el costo individual por medio publicitario.

10.3.3 Arriendo terreno

En base al contrato de arrendamiento se ha determinado un canon de arriendo de 3.500 dólares Americanos por mes.

10.3.4 Mantenimiento

En base a la cotización e información proporcionada por el arquitecto se ha podido estimar los gastos mensuales promedio de luz y agua en base al tamaño del complejo y sus diferentes servicios básicos:

- Agua y luz = 1.500 dólares Americanos por mes.
- Suministros de limpieza = 200.00 dólares Americanos por mes.

10.3.5 Depreciación

Según el reglamento de aplicación para la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno en su artículo 28, literal 6 las depreciaciones de activos fijos se realizarán de acuerdo a la naturaleza de los bienes y la técnica contable elegida. Para efectos deducibles los porcentajes de depreciación no podrán exceder de los límites establecidos por la ley (LORTI, 2004, Art. 28).

Para el caso del proyecto actual la compañía cuenta con 2 tipos de activos fijos:

- Instalaciones, maquinarias y equipos = Pista de hielo sintético y materiales; Infraestructura construcción (Instalaciones).
- Equipos de cómputo y software = Computadoras

En base a la ley mencionada el porcentaje máximo de depreciación anual para las instalaciones y maquinaria es de **10%**, para el caso de equipos de cómputo es de **33%** anual.

Los valores de recuperación o valores residuales para los activos fijos mencionados han sido determinados en base a criterios de vida útil del fabricante/proveedor de hielo sintético y el arquitecto del proyecto. Tanto la pista como la construcción no estarán obsoletas después del tiempo de vida útil

establecido contablemente, por lo que existirá un valor residual al momento de realizar el cálculo de depreciación anual.

Tabla 100. Depreciación

Activo	Valor	% depreciación	Valor residual
Paneles de hielo sintético	217.679,20	10%	54.419,80
Barreras			
Maquina Afiladora de patines			
Maquina Limpiadora			
Patines			
Estanterías			
Infraestructura Construcción	425.544,67	10%	212.772,33
Equipos de computo	5.000,00	33%	1.000,00
Equipos de computo (Renovación)	5.000,00	33%	1.000,00

Tomado de: LORTI (2004), Jaramillo, (2015) y Ortiz, (2015).

10.3.6 Constitución

Los gastos legales de constitución han sido determinados en base a la asesoría legal del proyecto por la abogada Gabriela Rosales y la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías, (2015). Los mismos son:

- Servicios notariales de constitución = 360.00 Dólares Americanos
- Inscripción registro mercantil = 250.00 Dólares Americanos
- Nombramiento representante legal = 28.00 Dólares Americanos

10.3.7 Costo Eventos

Los costos existentes para la realización de eventos se encuentran basados en tres pilares: personal, suministros y costos de marca.

Personal

Como se mencionó en el capítulo siete, el personal que se contratare para eventos y shows en la pista serán de manera ocasional mediante un contrato por tarea. Mediante este tipo de contrato se establece un pago por la tarea realizada, en este caso el show, el cual tiene una duración máxima de dos horas.

El costo de personal se ha determinado en 5.000 dólares para eventos regulares basados en un pago promedio por persona de 300.00 dólares Americanos y un total aproximado de 16 a 18 personas contratadas.

Para eventos especiales el gasto se lo realiza en hospedaje y alimentación de acuerdo a las condiciones y exigencias de shows internacionales. Se considerará un gasto de 8000.00 Dólares Americanos por show teniendo en cuenta un gasto aproximado de 400.00 Dólares Americanos por persona y un total aproximado de 20 personas por show.

Suministros

El cálculo aproximado de suministros para eventos se basa en la decoración necesaria y ambientación de la pista para los mismos. Para eventos regulares el costo aproximado en suministros está determinado en 3.000 Dólares Americanos y para eventos especiales en 5.000 Dólares Americanos.

Costos de marca

Los costos de marca implican la utilización o contratación de shows y marcas internacionales para su presentación dentro del negocio. La cotización de dichos costos ha sido realizada mediante correo electrónico con las dos compañías internacionales encargadas de los shows elegidos: Moscow Stars On ice y Feld Entertainment Inc. Ver *Anexos*.

Moscow On ice = 10.000 Dólares Americanos por show

Disney On ice =

- Pago por marca variable de 15% del total de entradas vendidas antes del show.
- 45% del ingreso total de entradas por show.

Alquiler de Tribunas

El costo de alquiler de tribunas para eventos se ha determinado en base a la asistencia esperada por evento por año. Cabe mencionar que el complejo mantiene una capacidad permanente de tribunas para 250 personas. En base a la cotización del arquitecto las tribunas contratadas pueden tener una capacidad de 250 personas adicionales por tribuna.

El costo por tribuna alquilada es de 600.00 Dólares Americanos en base a la cotización del arquitecto.

Tabla 101. Costo tribunas removibles

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asistencia esperada Eventos regulares (Por evento)	467	538	615	697	784
Número de tribunas removibles por alquilar	1	2	2	2	3
Número de eventos regulares	2	1	2	1	2
Asistencia esperada eventos especiales (Por evento)	-	1000	-	1000	-
Número de tribunas removibles por alquilar	-	3	-	3	-
Número de eventos especiales	-	1	-	1	-

Tomado de: Jaramillo, (2015)

En base a los cálculos realizados y la información presentada se detallan a continuación los costos mensuales del proyecto:

10.3.8 Costos Totales Mensuales

Tabla 102. Costos Mensuales Año 1

Año Mes	1er												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Salarios													
Salarios administrativos		7.036,00	7.036,00	7.036,00	7.036,00	7.036,00	7.036,00	7.036,00	7.036,00	7.036,00	7.036,00	7.036,00	7.036,00
Salarios Instructores PL		1.126,67	1.126,67	1.126,67	1.126,67	1.126,67	1.126,67	1.126,67	1.126,67	1.126,67	1.126,67	1.126,67	1.126,67
Salarios Instructores Cursos		93,89	93,89	93,89	93,89	93,89	93,89	93,89	93,89	93,89	93,89	93,89	93,89
Decimo tercer sueldo - Administrativo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.036,00
Decimo tercer sueldo - Instructores PL		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.126,67
Decimo tercer sueldo - Instructores cursos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	93,89
Decimo Cuarto sueldo - Administrativo		-	-	-	-	-	-	-	5.664,00	-	-	-	-
Decimo Cuarto sueldo - Instructores PL		-	-	-	-	-	-	-	997,10	-	-	-	-
Decimo Cuarto sueldo - Instructores Cursos		-	-	-	-	-	-	-	83,09	-	-	-	-
Vacaciones - Administrativo		293,17	293,17	293,17	293,17	293,17	293,17	293,17	293,17	293,17	293,17	293,17	293,17
Vacaciones - Instructores PL		46,94	46,94	46,94	46,94	46,94	46,94	46,94	46,94	46,94	46,94	46,94	46,94
Vacaciones - Instructores Cursos		3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91
Aporte Patronal - Administrativo		784,51	784,51	784,51	784,51	784,51	784,51	784,51	784,51	784,51	784,51	784,51	784,51
Aporte Patronal - Instructores PL		125,62	125,62	125,62	125,62	125,62	125,62	125,62	125,62	125,62	125,62	125,62	125,62
Aporte Patronal - Instructores cursos		10,47	10,47	10,47	10,47	10,47	10,47	10,47	10,47	10,47	10,47	10,47	10,47
Total sueldos		9.521,18	16.265,37	9.521,18	9.521,18	9.521,18	17.777,74						
Gasto en medios externos		2.884,65	2.884,65	2.884,65	2.884,65	2.884,65	2.884,65	2.884,65	2.884,65	2.884,65	2.884,65	2.884,65	2.884,65
Total Publicidad		2.884,65	2.884,65	2.884,65	2.884,65	2.884,65							
Arriendo terreno		3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00							
Agua, luz		1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Suministros Limpieza		16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67
Gastos operativos y de mantenimiento		1.516,67	1.516,67	1.516,67	1.516,67	1.516,67							
Gasto depreciación de maquinaria e infraestructura		3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71							
Gasto de constitución		668,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo suministros eventos		-	-	-	-	-	3.000,00	-	-	-	-	3.000,00	-
Costo personal eventos		-	-	-	-	-	5.000,00	-	-	-	-	5.000,00	-
Costos de marca		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo eventos		-	-	-	-	-	8.000,00	-	-	-	-	8.000,00	-
Costo alquiler de tribunas		-	-	-	-	-	600,00	-	-	-	-	600,00	-

Tabla 103. Costos Mensuales Año 2

Año Mes	2do											
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Salarios												
Salarios administrativos	7.928,51	7.928,51	7.928,51	7.928,51	7.928,51	7.928,51	7.928,51	7.928,51	7.928,51	7.928,51	7.928,51	7.928,51
Salarios Instructores PL	1.464,90	1.464,90	1.464,90	1.464,90	1.464,90	1.464,90	1.464,90	1.464,90	1.464,90	1.464,90	1.464,90	1.464,90
Salarios Instructores Cursos	105,80	105,80	105,80	105,80	105,80	105,80	105,80	105,80	105,80	105,80	105,80	105,80
Decimo tercer sueldo - Administrativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.318,85
Decimo tercer sueldo - Instructores PL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.352,26
Decimo tercer sueldo - Instructores cursos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	97,66
Decimo Cuarto sueldo - Administrativo	-	-	-	-	-	-	-	5.891,69	-	-	-	-
Decimo Cuarto sueldo - Instructores PL	-	-	-	-	-	-	-	1.196,75	-	-	-	-
Decimo Cuarto sueldo - Instructores Cursos	-	-	-	-	-	-	-	86,43	-	-	-	-
Vacaciones - Administrativo	304,95	304,95	304,95	304,95	304,95	304,95	304,95	304,95	304,95	304,95	304,95	304,95
Vacaciones - Instructores PL	56,34	56,34	56,34	56,34	56,34	56,34	56,34	56,34	56,34	56,34	56,34	56,34
Vacaciones - Instructores Cursos	4,07	4,07	4,07	4,07	4,07	4,07	4,07	4,07	4,07	4,07	4,07	4,07
Aporte Patronal - Administrativo	816,05	816,05	816,05	816,05	816,05	816,05	816,05	816,05	816,05	816,05	816,05	816,05
Aporte Patronal - Instructores PL	150,78	150,78	150,78	150,78	150,78	150,78	150,78	150,78	150,78	150,78	150,78	150,78
Aporte Patronal - Instructores cursos	10,89	10,89	10,89	10,89	10,89	10,89	10,89	10,89	10,89	10,89	10,89	10,89
Total sueldos	10.842,29	18.017,17	10.842,29	10.842,29	10.842,29	19.611,06						
Gasto en medios externos	3.125,45	3.125,45	3.125,45	3.125,45	3.125,45	3.125,45	3.125,45	3.125,45	3.125,45	3.125,45	3.125,45	3.125,45
Total Publicidad	3.125,45											
Arriendo terreno	3.640,70											
Agua, luz	1560,3	1560,3	1560,3	1560,3	1560,3	1560,3	1560,3	1560,3	1560,3	1560,3	1560,3	1560,3
Suministros Limpieza	17,34	17,34	17,34	17,34	17,34	17,34	17,34	17,34	17,34	17,34	17,34	17,34
Gastos operativos y de mantenimiento	1.577,64											
Gasto depreciación de maquinaria e infraestructura	3.244,71											
Gasto de constitución	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo suministros eventos	-	-	-	-	-	3.120,60	-	-	-	-	5.000,00	-
Costo personal eventos	-	-	-	-	-	5.000,00	-	-	-	-	8.000,00	-
Costos de marca	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	41.284,22	-
Costo eventos	-	-	-	-	-	8.120,60	-	-	-	-	54.284,22	-
Costo alquiler de tribunas	-	-	-	-	-	1.248,24	-	-	-	-	1872,36	-

Tabla 104. Costos Mensuales Año 3

Año Mes	3ero											
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Salarios												
Salarios administrativos	8.247,23	8.247,23	8.247,23	8.247,23	8.247,23	8.247,23	8.247,23	8.247,23	8.247,23	8.247,23	8.247,23	8.247,23
Salarios Instructores PL	1.726,97	1.726,97	1.726,97	1.726,97	1.726,97	1.726,97	1.726,97	1.726,97	1.726,97	1.726,97	1.726,97	1.726,97
Salarios Instructores Cursos	110,05	110,05	110,05	110,05	110,05	110,05	110,05	110,05	110,05	110,05	110,05	110,05
Decimo tercer sueldo - Administrativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.613,07
Decimo tercer sueldo - Instructores PL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.594,17
Decimo tercer sueldo - Instructores cursos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	101,59
Decimo Cuarto sueldo - Administrativo	-	-	-	-	-	-	-	6.128,54	-	-	-	-
Decimo Cuarto sueldo - Instructores PL	-	-	-	-	-	-	-	1.410,84	-	-	-	-
Decimo Cuarto sueldo - Instructores Cursos	-	-	-	-	-	-	-	89,91	-	-	-	-
Vacaciones - Administrativo	317,21	317,21	317,21	317,21	317,21	317,21	317,21	317,21	317,21	317,21	317,21	317,21
Vacaciones - Instructores PL	66,42	66,42	66,42	66,42	66,42	66,42	66,42	66,42	66,42	66,42	66,42	66,42
Vacaciones - Instructores Cursos	4,23	4,23	4,23	4,23	4,23	4,23	4,23	4,23	4,23	4,23	4,23	4,23
Aporte Patronal - Administrativo	848,86	848,86	848,86	848,86	848,86	848,86	848,86	848,86	848,86	848,86	848,86	848,86
Aporte Patronal - Instructores PL	177,75	177,75	177,75	177,75	177,75	177,75	177,75	177,75	177,75	177,75	177,75	177,75
Aporte Patronal - Instructores cursos	11,33	11,33	11,33	11,33	11,33	11,33	11,33	11,33	11,33	11,33	11,33	11,33
Total sueldos	11.510,05	19.139,34	11.510,05	11.510,05	11.510,05	20.818,88						
Gasto en medios externos	3.121,24	3.121,24	3.121,24	3.121,24	3.121,24	3.121,24	3.121,24	3.121,24	3.121,24	3.121,24	3.121,24	3.121,24
Total Publicidad	3.121,24											
Arriendo terreno	3.787,06											
Agua, luz	1.623,02	1.623,02	1.623,02	1.623,02	1.623,02	1.623,02	1.623,02	1.623,02	1.623,02	1.623,02	1.623,02	1.623,02
Suministros Limpieza	18,04	18,04	18,04	18,04	18,04	18,04	18,04	18,04	18,04	18,04	18,04	18,04
Gastos operativos y de mantenimiento	1.641,06											
Gasto depreciación de maquinaria e infraestructura	3.244,71											
Gasto de constitución	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo suministros eventos	-	-	-	-	-	3.246,05	-	-	-	-	3.246,05	-
Costo personal eventos	-	-	-	-	-	5.410,08	-	-	-	-	5.410,08	-
Costos de marca	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10.000,00	-
Costo eventos	-	-	-	-	-	8.656,13	-	-	-	-	18.656,13	-
Costo alquiler de tribunas	-	-	-	-	-	1.298,42	-	-	-	-	1.298,42	-

Tabla 105. Costos Mensuales Año 4

Año Mes	4to											
	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
Salarios												
Salarios administrativos	8.577,13	8.577,13	8.577,13	8.577,13	8.577,13	8.577,13	8.577,13	8.577,13	8.577,13	8.577,13	8.577,13	8.577,13
Salarios Instructores PL	1.796,39	1.796,39	1.796,39	1.796,39	1.796,39	1.796,39	1.796,39	1.796,39	1.796,39	1.796,39	1.796,39	1.796,39
Salarios Instructores Cursos	114,48	114,48	114,48	114,48	114,48	114,48	114,48	114,48	114,48	114,48	114,48	114,48
Decimo tercer sueldo - Administrativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.919,11
Decimo tercer sueldo - Instructores PL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.658,26
Decimo tercer sueldo - Instructores cursos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	105,67
Decimo Cuarto sueldo - Administrativo	-	-	-	-	-	-	-	6.374,91	-	-	-	-
Decimo Cuarto sueldo - Instructores PL	-	-	-	-	-	-	-	1.467,56	-	-	-	-
Decimo Cuarto sueldo - Instructores Cursos	-	-	-	-	-	-	-	93,52	-	-	-	-
Vacaciones - Administrativo	329,96	329,96	329,96	329,96	329,96	329,96	329,96	329,96	329,96	329,96	329,96	329,96
Vacaciones - Instructores PL	69,094	69,094	69,094	69,094	69,094	69,094	69,094	69,094	69,094	69,094	69,094	69,094
Vacaciones - Instructores Cursos	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40
Aporte Patronal - Administrativo	882,98	882,98	882,98	882,98	882,98	882,98	882,98	882,98	882,98	882,98	882,98	882,98
Aporte Patronal - Instructores PL	184,90	184,90	184,90	184,90	184,90	184,90	184,90	184,90	184,90	184,90	184,90	184,90
Aporte Patronal - Instructores cursos	11,78	11,78	11,78	11,78	11,78	11,78	11,78	11,78	11,78	11,78	11,78	11,78
Total sueldos	11.971,11	19.907,09	11.971,11	11.971,11	11.971,11	21.654,15						
Gasto en medios externos	3.371,55	3.371,55	3.371,55	3.371,55	3.371,55	3.371,55	3.371,55	3.371,55	3.371,55	3.371,55	3.371,55	3.371,55
Total Publicidad	3.371,55											
Arriendo terreno	3.939,30											
Agua, luz	1.688,27	1.688,27	1.688,27	1.688,27	1.688,27	1.688,27	1.688,27	1.688,27	1.688,27	1.688,27	1.688,27	1.688,27
Suministros Limpieza	18,76	18,76	18,76	18,76	18,76	18,76	18,76	18,76	18,76	18,76	18,76	18,76
Gastos operativos y de mantenimiento	1.707,03											
Gasto depreciación de maquinaria e infraestructura	3.244,71											
Gasto de constitución	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo suministros eventos	-	-	-	-	-	3.376,54	-	-	-	-	5.410,08	-
Costo personal eventos	-	-	-	-	-	5.410,08	-	-	-	-	8.656,13	-
Costos de marca	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	47.876,06	-
Costo eventos	-	-	-	-	-	8.786,62	-	-	-	-	61.942,27	-
Costo alquiler de tribunas	-	-	-	-	-	1.350,62	-	-	-	-	2.025,93	-

Tabla 106. Costos Mensuales Año 5

Año Mes	5to											
	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Salarios												
Salarios administrativos	8.920,18	8.920,18	8.920,18	8.920,18	8.920,18	8.920,18	8.920,18	8.920,18	8.920,18	8.920,18	8.920,18	8.920,18
Salarios Instructores PL	2.363,23	2.363,23	2.363,23	2.363,23	2.363,23	2.363,23	2.363,23	2.363,23	2.363,23	2.363,23	2.363,23	2.363,23
Salarios Instructores Cursos	119,08	119,08	119,08	119,08	119,08	119,08	119,08	119,08	119,08	119,08	119,08	119,08
Decimo tercer sueldo - Administrativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8.237,46
Decimo tercer sueldo - Instructores PL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.181,51
Decimo tercer sueldo - Instructores cursos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	109,92
Decimo Cuarto sueldo - Administrativo	-	-	-	-	-	-	-	6.631,18	-	-	-	-
Decimo Cuarto sueldo - Instructores PL	-	-	-	-	-	-	-	1.930,64	-	-	-	-
Decimo Cuarto sueldo - Instructores Cursos	-	-	-	-	-	-	-	97,28	-	-	-	-
Vacaciones - Administrativo	343,23	343,23	343,23	343,23	343,23	343,23	343,23	343,23	343,23	343,23	343,23	343,23
Vacaciones - Instructores PL	90,90	90,90	90,90	90,90	90,90	90,90	90,90	90,90	90,90	90,90	90,90	90,90
Vacaciones - Instructores Cursos	4,58	4,58	4,58	4,58	4,58	4,58	4,58	4,58	4,58	4,58	4,58	4,58
Aporte Patronal - Administrativo	918,48	918,48	918,48	918,48	918,48	918,48	918,48	918,48	918,48	918,48	918,48	918,48
Aporte Patronal - Instructores PL	243,24	243,24	243,24	243,24	243,24	243,24	243,24	243,24	243,24	243,24	243,24	243,24
Aporte Patronal - Instructores cursos	12,26	12,26	12,26	12,26	12,26	12,26	12,26	12,26	12,26	12,26	12,26	12,26
Total sueldos	13.015,17	21.674,27	13.015,17	13.015,17	13.015,17	23.544,06						
Gasto en medios externos	3.377,23	3.377,23	3.377,23	3.377,23	3.377,23	3.377,23	3.377,23	3.377,23	3.377,23	3.377,23	3.377,23	3.377,23
Total Publicidad	3.377,23											
Arriendo terreno	4.097,66											
Agua, luz	1.756,14	1.756,14	1.756,14	1.756,14	1.756,14	1.756,14	1.756,14	1.756,14	1.756,14	1.756,14	1.756,14	1.756,14
Suministros Limpieza	19,52	19,52	19,52	19,52	19,52	19,52	19,52	19,52	19,52	19,52	19,52	19,52
Gastos operativos y de mantenimiento	1.775,65											
Gasto depreciación de maquinaria e infraestructura	3.244,71											
Gasto de constitución	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo suministros eventos	-	-	-	-	-	3.512,28	-	-	-	-	3.512,28	-
Costo personal eventos	-	-	-	-	-	5.853,79	-	-	-	-	5.853,79	-
Costos de marca	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10.000,00	-
Costo eventos	-	-	-	-	-	9.366,07	-	-	-	-	19.366,07	-
Costo alquiler de tribunas	-	-	-	-	-	2107,38	-	-	-	-	2107,38	-

10.3.9 Consolidado Costos (Anual)

Tabla 107. Consolidación Anual Costos - Escenario Esperado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios administrativos	84.432,00	95.142,09	98.966,80	102.925,52	107.042,20
Salarios Instructores PL	13.520,00	17.578,84	20.723,58	21.556,66	28.358,81
Salarios Instructores Cursos	1.126,67	1.269,58	1.320,62	1.373,71	1.428,93
Beneficios sociales administrativos	25.632,17	26.662,58	27.734,42	28.849,34	30.009,08
Beneficios sociales Inst. PL	4.194,58	5.034,46	5.935,10	6.173,69	8.121,78
Beneficios sociales Inst. Cursos	349,55	363,60	378,22	393,42	409,24
Gasto sueldos	129.254,96	146.051,15	155.058,72	161.272,34	175.370,03
Gasto en medios externos	31.663,80	34.434,68	34.260,74	37.136,02	37.070,67
Gasto publicidad	34.615,80	37.505,36	37.454,85	40.458,54	40.526,75
Pago arriendo terreno	42.000,00	43.688,40	45.444,67	47.271,55	49.171,87
Gasto arriendo	42.000,00	43.688,40	45.444,67	47.271,55	49.171,87
Agua, luz	18.000,00	18.723,60	19.476,29	20.259,24	21.073,66
Suministros Limpieza	200,00	208,04	216,40	225,10	234,15
Gastos mantenimiento	18.200,00	18.931,64	19.692,69	20.484,34	21.307,81
Gasto depreciación	38.936,51	38.936,51	38.936,51	38.936,51	38.936,51
Gasto de constitución	668,00	-	-	-	-
Costo eventos	16.000,00	62.404,82	27.312,26	70.728,89	28.732,14
Costo alquiler de tribunas	1.200,00	3.120,60	2.596,84	3.376,54	4.214,73

*Los fondos de Reserva (a partir del 2do año) y el impuesto a la renta individual (de existir), están incluidos para efectos de presentación dentro del concepto salarios en el análisis de costos. Los Roles de pago completos pueden ser visualizados en la sección *Anexos*.

A continuación se presentarán los estados financieros mensualizados para el escenario esperado del proyecto. Posteriormente se realizará el análisis de escenarios, en donde se detallará los estados financieros anuales consolidados para cada escenario y finalmente se desarrollará la valuación respectiva

10.4 Estado de Resultados Mensualizado

Tabla 108. Estado de Resultados Mensual Año 1

Año Mes	0	1er											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos por ventas		17.744,57	17.816,97	17.889,66	17.962,65	18.035,94	32.121,75	18.183,41	18.257,60	18.332,09	18.406,88	32.494,21	18.557,39
(-) Costo de ventas		1.407,50	1.407,50	1.407,50	1.407,50	1.407,50	10.007,50	1.407,50	2.487,69	1.407,50	1.407,50	10.007,50	2.628,06
(=) Utilidad bruta		16.337,06	16.409,46	16.482,16	16.555,15	16.628,43	22.114,25	16.775,91	15.769,90	16.924,59	16.999,38	22.486,71	15.929,33
(+) Ingreso por arriendos		3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
(+) Ingreso por publicidad		920,00	920,00	920,00	920,00	920,00	1.079,79	920,00	920,00	920,00	920,00	1.079,79	920,00
(-) Gasto salarios administrativos		8.113,68	8.113,68	8.113,68	8.113,68	8.113,68	8.113,68	8.113,68	13.777,68	8.113,68	8.113,68	8.113,68	15.149,68
(-) Gasto mantenimiento		1.516,67	1.516,67	1.516,67	1.516,67	1.516,67	1.516,67	1.516,67	1.516,67	1.516,67	1.516,67	1.516,67	1.516,67
(-) Gasto publicidad		2.884,65	2.884,65	2.884,65	2.884,65	2.884,65	2.884,65	2.884,65	2.884,65	2.884,65	2.884,65	2.884,65	2.884,65
(-) Gasto arriendo terreno		3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
(=) Utilidad/Pérdida operacional (EBITDA)		4.742,07	4.814,46	4.887,16	4.960,15	5.033,44	10.679,04	5.180,91	(1.489,09)	5.329,59	5.404,38	11.051,50	(2.701,67)
(-) Gasto depreciación - amortización		3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71
(-) Gastos de constitución		668,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Rendimientos financieros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)		829,36	1.569,76	1.642,45	1.715,44	1.788,73	7.434,33	1.936,20	(4.733,80)	2.084,88	2.159,67	7.806,79	(5.946,38)
(-) Intereses prestamo		2.807,50	2.772,41	2.736,99	2.701,24	2.665,15	2.628,73	2.591,97	2.554,86	2.517,40	2.479,60	2.441,44	2.402,92
(=) Utilidad/Pérdida antes de participación		(1.978,14)	(1.202,65)	(1.094,54)	(985,80)	(876,43)	4.805,60	(655,77)	(7.288,66)	(432,52)	(319,92)	5.365,35	(8.349,30)
(-) 15% Participación trabajadores		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) Utilidad antes de impuesto a la renta		(1.978,14)	(1.202,65)	(1.094,54)	(985,80)	(876,43)	4.805,60	(655,77)	(7.288,66)	(432,52)	(319,92)	5.365,35	(8.349,30)
(-) Impuesto a la renta		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD NETA		(1.978,14)	(1.202,65)	(1.094,54)	(985,80)	(876,43)	4.805,60	(655,77)	(7.288,66)	(432,52)	(319,92)	5.365,35	(8.349,30)

Tabla 109. Estado de Resultados Mensual Año 2

Año Mes	2do											
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ingresos por ventas	21.271,14	21.357,92	21.445,06	21.532,56	21.620,41	38.505,65	21.797,20	21.886,13	21.975,42	22.065,08	74.165,11	22.245,50
(-) Costo de ventas	1.792,78	1.792,78	1.792,78	1.792,78	1.792,78	11.161,62	1.792,78	3.075,96	1.792,78	1.792,78	57.949,36	3.242,70
(=) Utilidad bruta	19.478,36	19.565,14	19.652,28	19.739,78	19.827,63	27.344,03	20.004,41	18.810,16	20.182,64	20.272,30	16.215,75	19.002,80
(+) Ingreso por arriendos	3.640,70	3.640,70	3.640,70	3.640,70	3.640,70	3.640,70	3.640,70	3.640,70	3.640,70	3.640,70	3.640,70	3.640,70
(+) Ingreso por publicidad	956,98	956,98	956,98	956,98	956,98	1.194,48	956,98	956,98	956,98	956,98	1.194,48	956,98
(-) Gasto salarios administrativos	9.049,51	9.049,51	9.049,51	9.049,51	9.049,51	9.049,51	9.049,51	14.941,20	9.049,51	9.049,51	9.049,51	16.368,36
(-) Gasto mantenimiento	1.577,64	1.577,64	1.577,64	1.577,64	1.577,64	1.577,64	1.577,64	1.577,64	1.577,64	1.577,64	1.577,64	1.577,64
(-) Gasto publicidad	3.125,45	3.125,45	3.125,45	3.125,45	3.125,45	3.125,45	3.125,45	3.125,45	3.125,45	3.125,45	3.125,45	3.125,45
(-) Gasto arriendo terreno	3.640,70	3.640,70	3.640,70	3.640,70	3.640,70	3.640,70	3.640,70	3.640,70	3.640,70	3.640,70	3.640,70	3.640,70
(=) Utilidad/Pérdida operacional (EBITDA)	6.682,74	6.769,53	6.856,67	6.944,16	7.032,02	14.785,91	7.208,80	122,86	7.387,03	7.476,69	3.657,63	(1.111,66)
(-) Gasto depreciación - amortización	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71
(-) Gastos de constitución	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Rendimientos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)	3.438,03	3.524,82	3.611,96	3.699,46	3.787,31	11.541,20	3.964,09	(3.121,85)	4.142,32	4.231,98	412,92	(4.356,37)
(-) Intereses prestamo	2.364,05	2.324,80	2.285,20	2.245,22	2.204,86	2.164,13	2.123,02	2.081,53	2.039,64	1.997,36	1.954,69	1.911,62
(=) Utilidad/Pérdida antes de participación	1.073,99	1.200,01	1.326,76	1.454,24	1.582,44	9.377,07	1.841,07	(5.203,38)	2.102,68	2.234,61	(1.541,77)	(6.267,99)
(-) 15% Participación trabajadores	161,10	180,00	199,01	218,14	237,37	1.406,56	276,16	(780,51)	315,40	335,19	(231,27)	(940,20)
(=) Utilidad antes de impuesto a la renta	912,89	1.020,01	1.127,75	1.236,10	1.345,08	7.970,51	1.564,91	(4.422,87)	1.787,28	1.899,42	(1.310,51)	(5.327,79)
(-) Impuesto a la renta	200,84	224,40	248,10	271,94	295,92	1.753,51	344,28	(973,03)	393,20	417,87	(288,31)	(1.172,11)
UTILIDAD NETA	712,05	795,61	879,64	964,16	1.049,16	6.217,00	1.220,63	(3.449,84)	1.394,08	1.481,55	(1.022,20)	(4.155,68)

Tabla 110. Estado de Resultados Mensual Año 3

Año Mes	3ero											
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Ingresos por ventas	25.265,70	25.368,78	25.472,29	25.576,21	25.680,56	45.736,74	25.890,54	25.996,18	26.102,24	26.208,74	46.267,07	26.423,04
(-) Costo de ventas	2.096,75	2.096,75	2.096,75	2.096,75	2.096,75	12.051,30	2.096,75	3.597,50	2.096,75	2.096,75	22.051,30	3.792,51
(=) Utilidad bruta	23.168,95	23.272,03	23.375,54	23.479,46	23.583,81	33.685,44	23.793,79	22.398,68	24.005,49	24.111,99	24.215,77	22.630,53
(+) Ingreso por arriendos	3.787,06	3.787,06	3.787,06	3.787,06	3.787,06	3.787,06	3.787,06	3.787,06	3.787,06	3.787,06	3.787,06	3.787,06
(+) Ingreso por publicidad	995,46	995,46	995,46	995,46	995,46	1.168,35	995,46	995,46	995,46	995,46	1.168,35	995,46
(-) Gasto salarios administrativos	9.413,30	9.413,30	9.413,30	9.413,30	9.413,30	9.413,30	9.413,30	15.541,84	9.413,30	9.413,30	9.413,30	17.026,37
(-) Gasto mantenimiento	1.641,06	1.641,06	1.641,06	1.641,06	1.641,06	1.641,06	1.641,06	1.641,06	1.641,06	1.641,06	1.641,06	1.641,06
(-) Gasto publicidad	3.121,24	3.121,24	3.121,24	3.121,24	3.121,24	3.121,24	3.121,24	3.121,24	3.121,24	3.121,24	3.121,24	3.121,24
(-) Gasto arriendo terreno	3.787,06	3.787,06	3.787,06	3.787,06	3.787,06	3.787,06	3.787,06	3.787,06	3.787,06	3.787,06	3.787,06	3.787,06
(=) Utilidad/Pérdida operacional (EBITDA)	9.988,80	10.091,89	10.195,39	10.299,32	10.403,67	20.678,18	10.613,65	3.090,00	10.825,35	10.931,84	11.208,51	1.837,32
(-) Gasto depreciación - amortización	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71
(-) Gastos de constitución	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Rendimientos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)	6.744,09	6.847,18	6.950,68	7.054,61	7.158,96	17.433,47	7.368,94	(154,71)	7.580,64	7.687,14	7.963,80	(1.407,39)
(-) Intereses prestamo	1.868,15	1.824,26	1.779,97	1.735,27	1.690,14	1.644,59	1.598,62	1.552,21	1.505,38	1.458,10	1.410,38	1.362,22
(=) Utilidad/Pérdida antes de participación	4.875,95	5.022,91	5.170,71	5.319,34	5.468,82	15.788,88	5.770,32	(1.706,93)	6.075,26	6.229,04	6.553,42	(2.769,60)
(-) 15% Participación trabajadores	731,39	753,44	775,61	797,90	820,32	2.368,33	865,55	(256,04)	911,29	934,36	983,01	(415,44)
(=) Utilidad antes de impuesto a la renta	4.144,55	4.269,48	4.395,10	4.521,44	4.648,50	13.420,55	4.904,77	(1.450,89)	5.163,97	5.294,68	5.570,41	(2.354,16)
(-) Impuesto a la renta	911,80	939,28	966,92	994,72	1.022,67	2.952,52	1.079,05	(319,20)	1.136,07	1.164,83	1.225,49	(517,92)
UTILIDAD NETA	3.232,75	3.330,19	3.428,18	3.526,72	3.625,83	10.468,03	3.825,72	(1.131,69)	4.027,90	4.129,85	4.344,92	(1.836,25)

Tabla 111. Estado de Resultados Mensual Año 4

Año Mes	4to											
	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
Ingresos por ventas	29.782,04	29.903,55	30.025,56	30.148,06	30.271,07	53.912,35	30.518,58	30.643,10	30.768,12	30.893,66	87.295,40	31.146,26
(-) Costo de ventas	2.181,04	2.181,04	2.181,04	2.181,04	2.181,04	12.318,28	2.181,04	3.742,12	2.181,04	2.181,04	66.149,24	3.944,97
(=) Utilidad bruta	27.601,00	27.722,51	27.844,52	27.967,02	28.090,03	41.594,07	28.337,54	26.900,98	28.587,08	28.712,62	21.146,17	27.201,29
(+) Ingreso por arriendos	3.939,30	3.939,30	3.939,30	3.939,30	3.939,30	3.939,30	3.939,30	3.939,30	3.939,30	3.939,30	3.939,30	3.939,30
(+) Ingreso por publicidad	1.035,47	1.035,47	1.035,47	1.035,47	1.035,47	1.254,49	1.035,47	1.035,47	1.035,47	1.035,47	1.254,49	1.035,47
(-) Gasto salarios administrativos	9.790,07	9.790,07	9.790,07	9.790,07	9.790,07	9.790,07	9.790,07	16.164,98	9.790,07	9.790,07	9.790,07	17.709,18
(-) Gasto mantenimiento	1.707,03	1.707,03	1.707,03	1.707,03	1.707,03	1.707,03	1.707,03	1.707,03	1.707,03	1.707,03	1.707,03	1.707,03
(-) Gasto publicidad	3.371,55	3.371,55	3.371,55	3.371,55	3.371,55	3.371,55	3.371,55	3.371,55	3.371,55	3.371,55	3.371,55	3.371,55
(-) Gasto arriendo terreno	3.939,30	3.939,30	3.939,30	3.939,30	3.939,30	3.939,30	3.939,30	3.939,30	3.939,30	3.939,30	3.939,30	3.939,30
(=) Utilidad/Pérdida operacional (EBITDA)	13.767,83	13.889,34	14.011,34	14.133,85	14.256,85	27.979,92	14.504,37	6.692,90	14.753,91	14.879,44	7.532,01	5.449,01
(-) Gasto depreciación - amortización	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71
(-) Gastos de constitución	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Rendimientos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.375,40
(=) Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)	10.523,12	10.644,63	10.766,63	10.889,14	11.012,14	24.735,21	11.259,66	3.448,19	11.509,20	11.634,73	4.287,30	4.579,70
(-) Intereses prestamo	1.313,60	1.264,53	1.215,00	1.165,00	1.114,54	1.063,61	1.012,20	960,30	907,93	855,06	801,70	747,84
(=) Utilidad/Pérdida antes de participación	9.209,52	9.380,10	9.551,64	9.724,14	9.897,60	23.671,60	10.247,46	2.487,89	10.601,27	10.779,67	3.485,60	3.831,86
(-) 15% Participación trabajadores	1.381,43	1.407,02	1.432,75	1.458,62	1.484,64	3.550,74	1.537,12	373,18	1.590,19	1.616,95	522,84	574,78
(=) Utilidad antes de impuesto a la renta	7.828,09	7.973,09	8.118,89	8.265,52	8.412,96	20.120,86	8.710,34	2.114,70	9.011,08	9.162,72	2.962,76	3.257,09
(-) Impuesto a la renta	1.722,18	1.754,08	1.786,16	1.818,41	1.850,85	4.426,59	1.916,28	465,23	1.982,44	2.015,80	651,81	716,56
UTILIDAD NETA	6.105,91	6.219,01	6.332,74	6.447,10	6.562,11	15.694,27	6.794,07	1.649,47	7.028,64	7.146,92	2.310,96	2.540,53

Tabla 112. Estado de Resultados Mensual Año 5

Año Mes	5to											
	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Ingresos por ventas	34.879,72	35.022,03	35.164,92	35.308,39	35.452,45	63.140,35	35.742,33	35.888,16	36.034,58	36.181,61	63.872,48	36.477,45
(-) Costo de ventas	2.833,28	2.833,28	2.833,28	2.833,28	2.833,28	14.306,73	2.833,28	4.861,20	2.833,28	2.833,28	24.306,73	5.124,72
(=) Utilidad bruta	32.046,44	32.188,75	32.331,64	32.475,11	32.619,17	48.833,62	32.909,05	31.026,96	33.201,30	33.348,32	39.565,75	31.352,73
(+) Ingreso por arriendos	4.097,66	4.097,66	4.097,66	4.097,66	4.097,66	4.097,66	4.097,66	4.097,66	4.097,66	4.097,66	4.097,66	4.097,66
(+) Ingreso por publicidad	1.077,10	1.077,10	1.077,10	1.077,10	1.077,10	1.264,17	1.077,10	1.077,10	1.077,10	1.077,10	1.264,17	1.077,10
(-) Gasto salarios administrativos	10.181,89	10.181,89	10.181,89	10.181,89	10.181,89	10.181,89	10.181,89	16.813,06	10.181,89	10.181,89	10.181,89	18.419,35
(-) Gasto mantenimiento	1.775,65	1.775,65	1.775,65	1.775,65	1.775,65	1.775,65	1.775,65	1.775,65	1.775,65	1.775,65	1.775,65	1.775,65
(-) Gasto publicidad	3.377,23	3.377,23	3.377,23	3.377,23	3.377,23	3.377,23	3.377,23	3.377,23	3.377,23	3.377,23	3.377,23	3.377,23
(-) Gasto arriendo terreno	4.097,66	4.097,66	4.097,66	4.097,66	4.097,66	4.097,66	4.097,66	4.097,66	4.097,66	4.097,66	4.097,66	4.097,66
(=) Utilidad/Pérdida operacional (EBITDA)	17.788,76	17.931,07	18.073,96	18.217,44	18.361,49	34.763,01	18.651,38	10.138,11	18.943,63	19.090,65	25.495,14	8.857,60
(-) Gasto depreciación - amortización	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71
(-) Gastos de constitución	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Rendimientos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6.252,09
(=) Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)	14.544,05	14.686,36	14.829,25	14.972,73	15.116,79	31.518,31	15.406,67	6.893,40	15.698,92	15.845,94	22.250,44	11.864,98
(-) Intereses prestamo	693,47	638,59	583,21	527,30	470,87	413,91	356,42	298,39	239,82	180,70	121,03	60,80
(=) Utilidad/Pérdida antes de participación	13.850,59	14.047,77	14.246,05	14.445,43	14.645,92	31.104,39	15.050,25	6.595,01	15.459,10	15.665,24	22.129,41	11.804,19
(-) 15% Participación trabajadores	2.077,59	2.107,17	2.136,91	2.166,81	2.196,89	4.665,66	2.257,54	989,25	2.318,86	2.349,79	3.319,41	1.770,63
(=) Utilidad antes de impuesto a la renta	11.773,00	11.940,60	12.109,14	12.278,61	12.449,03	26.438,73	12.792,71	5.605,76	13.140,23	13.315,45	18.810,00	10.033,56
(-) Impuesto a la renta	2.590,06	2.626,93	2.664,01	2.701,29	2.738,79	5.816,52	2.814,40	1.233,27	2.890,85	2.929,40	4.138,20	2.207,38
UTILIDAD NETA	9.182,94	9.313,67	9.445,13	9.577,32	9.710,24	20.622,21	9.978,31	4.372,49	10.249,38	10.386,05	14.671,80	7.826,18

10.5 Estado de Flujo de Efectivo Mensualizado

Tabla 113. Estado de Flujo de Efectivo Mensual Año 1

Año Mes	0	1	2	3	4	5	6	1er 7	8	9	10	11	12
Actividades Operacionales													
Utilidad Neta		(1.978,14)	(1.202,65)	(1.094,54)	(985,80)	(876,43)	4.805,60	(655,77)	(7.288,66)	(432,52)	(319,92)	5.365,35	(8.349,30)
(+) Depreciación	-	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71
Variación Ctas por cobrar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variación Inventarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variación Ctas por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variación impuestos por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Actividades Operacionales		1.266,57	2.042,06	2.150,17	2.258,91	2.368,28	8.050,31	2.588,94	(4.043,95)	2.812,18	2.924,78	8.610,06	(5.104,59)
Actividades de Inversión													
(-) Adquisición PPE	(671.617,29)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Venta de PPE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Actividades de Inversión	(671.617,29)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento													
(+/-) Deuda a largo plazo	300.000,00	(3.749,69)	(3.784,78)	(3.820,20)	(3.855,95)	(3.892,04)	(3.928,46)	(3.965,22)	(4.002,33)	(4.039,79)	(4.077,59)	(4.115,75)	(4.154,27)
(+) Incremento de capital	371617,29	21462,36											
Total Actividades de Financiamiento	671.617,29	17.712,67	(3.784,78)	(3.820,20)	(3.855,95)	(3.892,04)	(3.928,46)	(3.965,22)	(4.002,33)	(4.039,79)	(4.077,59)	(4.115,75)	(4.154,27)
Incremento Neto de Efectivo	-	18.979,24	(1.742,73)	(1.670,03)	(1.597,04)	(1.523,76)	4.121,85	(1.376,28)	(8.046,28)	(1.227,60)	(1.152,81)	4.494,31	(9.258,86)
Efectivo Principios del periodo	-	-	18.979,24	17.236,51	15.566,48	13.969,44	12.445,68	16.567,53	15.191,24	7.144,96	5.917,36	4.764,55	9.258,86
TOTAL EFECTIVO FINAL DEL PERIODO	-	18.979,24	17.236,51	15.566,48	13.969,44	12.445,68	16.567,53	15.191,24	7.144,96	5.917,36	4.764,55	9.258,86	(0,00)

Tabla 114. Estado de Flujo de Efectivo Mensual Año 2

Año Mes	2do											
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Actividades Operacionales												
Utilidad Neta	712,05	795,61	879,64	964,16	1.049,16	6.217,00	1.220,63	(3.449,84)	1.394,08	1.481,55	(1.022,20)	(4.155,68)
(+) Depreciación	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71
Variación Ctas por cobrar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variación Inventarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variación Ctas por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variación impuestos por pagar	361,93	42,47	42,71	42,96	43,21	2.626,79	(2.539,63)	(2.373,98)	2.462,14	44,46	(1.272,64)	(1.592,74)
Total Actividades Operacionales	4.318,70	4.082,79	4.167,07	4.251,83	4.337,07	12.088,50	1.925,71	(2.579,11)	7.100,92	4.770,72	949,87	(2.503,71)
Actividades de Inversión												
(-) Adquisición PPE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Venta de PPE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Actividades de Inversión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento												
(+/-) Deuda a largo plazo	(4.193,15)	(4.232,39)	(4.271,99)	(4.311,97)	(4.352,33)	(4.393,06)	(4.434,17)	(4.475,66)	(4.517,55)	(4.559,83)	(4.602,50)	(4.645,57)
(+) Incremento de capital	10079,74											
Total Actividades de Financiamiento	5.886,59	(4.232,39)	(4.271,99)	(4.311,97)	(4.352,33)	(4.393,06)	(4.434,17)	(4.475,66)	(4.517,55)	(4.559,83)	(4.602,50)	(4.645,57)
Incremento Neto de Efectivo	10.205,29	(149,60)	(104,93)	(60,15)	(15,25)	7.695,44	(2.508,46)	(7.054,77)	2.583,38	210,89	(3.652,63)	(7.149,28)
Efectivo Principios del periodo	(0,00)	10.205,29	10.055,69	9.950,77	9.890,62	9.875,37	17.570,81	15.062,35	8.007,57	10.590,95	10.801,84	7.149,22
TOTAL EFECTIVO FINAL DEL PERIODO	10.205,29	10.055,69	9.950,77	9.890,62	9.875,37	17.570,81	15.062,35	8.007,57	10.590,95	10.801,84	7.149,22	(0,06)

Tabla 115. Estado de Flujo de Efectivo Mensual Año 3

Año Mes	3ero											
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Actividades Operacionales												
Utilidad Neta	3.232,75	3.330,19	3.428,18	3.526,72	3.625,83	10.468,03	3.825,72	(1.131,69)	4.027,90	4.129,85	4.344,92	(1.836,25)
(+) Depreciación	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71
Variación Ctas por cobrar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variación Inventarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variación Ctas por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variación impuestos por pagar	3.755,51	49,53	49,81	50,09	50,37	3.477,86	(3.376,25)	(2.519,83)	2.622,60	51,82	109,32	(3.141,86)
Total Actividades Operacionales	10.232,97	6.624,43	6.722,70	6.821,52	6.920,91	17.190,60	3.694,18	(406,82)	9.895,21	7.426,38	7.698,95	(1.733,40)
Actividades de Inversión												
(-) Adquisición PPE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Venta de PPE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Actividades de Inversión	-											
Actividades de Financiamiento												
(+/-) Deuda a largo plazo	(4.689,04)	(4.732,93)	(4.777,22)	(4.821,93)	(4.867,05)	(4.912,60)	(4.958,57)	(5.004,98)	(5.051,81)	(5.099,09)	(5.146,81)	(5.194,98)
(+) Incremento de capital												
Total Actividades de Financiamiento	(4.689,04)	(4.732,93)	(4.777,22)	(4.821,93)	(4.867,05)	(4.912,60)	(4.958,57)	(5.004,98)	(5.051,81)	(5.099,09)	(5.146,81)	(5.194,98)
Incremento Neto de Efectivo	5.543,93	1.891,50	1.945,48	1.999,60	2.053,86	12.278,00	(1.264,39)	(5.411,79)	4.843,39	2.327,29	2.552,14	(6.928,37)
Efectivo Principios del periodo	(0,06)	5.543,87	7.435,37	9.380,85	11.380,44	13.434,30	25.712,30	24.447,91	19.036,11	23.879,50	26.206,80	28.758,93
TOTAL EFECTIVO FINAL DEL PERIODO	5.543,87	7.435,37	9.380,85	11.380,44	13.434,30	25.712,30	24.447,91	19.036,11	23.879,50	26.206,80	28.758,93	21.830,56

Tabla 116. Estado de Flujo de Efectivo Mensual Año 4

Año Mes	4to											
	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
Actividades Operacionales												
Utilidad Neta	6.105,91	6.219,01	6.332,74	6.447,10	6.562,11	15.694,27	6.794,07	1.649,47	7.028,64	7.146,92	2.310,96	2.540,53
(+) Depreciación	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71
Variación Ctas por cobrar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variación Inventarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variación Ctas por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variación impuestos por pagar	4.036,96	57,49	57,81	58,13	58,46	4.641,84	(4.523,94)	(2.614,98)	2.734,21	60,12	(2.458,10)	116,69
Total Actividades Operacionales	13.387,58	9.521,20	9.635,25	9.749,94	9.865,28	23.580,82	5.514,84	2.279,20	13.007,56	10.451,75	3.097,56	5.901,93
Actividades de Inversión												
(-) Adquisición PPE	(5.000,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Venta de PPE	1.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Actividades de Inversión	(4.000,00)	-										
Actividades de Financiamiento												
(+/-) Deuda a largo plazo	(5.243,59)	(5.292,66)	(5.342,19)	(5.392,19)	(5.442,65)	(5.493,58)	(5.544,99)	(5.596,89)	(5.649,26)	(5.702,13)	(5.755,49)	(5.809,36)
(+) Incremento de capital	5000											
Total Actividades de Financiamiento	(243,59)	(5.292,66)	(5.342,19)	(5.392,19)	(5.442,65)	(5.493,58)	(5.544,99)	(5.596,89)	(5.649,26)	(5.702,13)	(5.755,49)	(5.809,36)
Incremento Neto de Efectivo	9.143,99	4.228,54	4.293,06	4.357,76	4.422,63	18.087,24	(30,15)	(3.317,69)	7.358,30	4.749,62	(2.657,93)	92,57
Efectivo Principios del periodo	21.830,56	30.974,55	35.203,09	39.496,15	43.853,90	48.276,53	66.363,77	66.333,62	63.015,93	70.374,23	75.123,85	72.465,92
TOTAL EFECTIVO FINAL DEL PERIODO	30.974,55	35.203,09	39.496,15	43.853,90	48.276,53	66.363,77	66.333,62	63.015,93	70.374,23	75.123,85	72.465,92	72.558,49

Tabla 117. Estado de Flujo de Efectivo Mensual Año 5

Año Mes	5to											
	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Actividades Operacionales												
<i>Utilidad Neta</i>	9.182,94	9.313,67	9.445,13	9.577,32	9.710,24	20.622,21	9.978,31	4.372,49	10.249,38	10.386,05	14.671,80	7.826,18
(+) Depreciación	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71	3.244,71
Variación Ctas por cobrar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variación Inventarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variación Ctas por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variación impuestos por pagar	3.376,31	66,45	66,82	67,19	67,56	5.546,51	(5.410,25)	(2.849,42)	2.987,20	69,47	2.178,42	(3.479,60)
<i>Total Actividades Operacionales</i>	<i>15.803,96</i>	<i>12.624,83</i>	<i>12.756,66</i>	<i>12.889,22</i>	<i>13.022,52</i>	<i>29.413,43</i>	<i>7.812,77</i>	<i>4.767,78</i>	<i>16.481,29</i>	<i>13.700,23</i>	<i>20.094,93</i>	<i>7.591,28</i>
Actividades de Inversión												
(-) Adquisición PPE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Venta de PPE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Total Actividades de Inversión</i>	<i>-</i>											
Actividades de Financiamiento												
(+/-) Deuda a largo plazo	(5.863,72)	(5.918,60)	(5.973,98)	(6.029,89)	(6.086,32)	(6.143,28)	(6.200,77)	(6.258,80)	(6.317,37)	(6.376,49)	(6.436,16)	(6.496,40)
(+) Incremento de capital												
<i>Total Actividades de Financiamiento</i>	<i>(5.863,72)</i>	<i>(5.918,60)</i>	<i>(5.973,98)</i>	<i>(6.029,89)</i>	<i>(6.086,32)</i>	<i>(6.143,28)</i>	<i>(6.200,77)</i>	<i>(6.258,80)</i>	<i>(6.317,37)</i>	<i>(6.376,49)</i>	<i>(6.436,16)</i>	<i>(6.496,40)</i>
Incremento Neto de Efectivo	9.940,23	6.706,24	6.782,67	6.859,33	6.936,19	23.270,15	1.612,01	(1.491,02)	10.163,92	7.323,74	13.658,77	1.094,89
Efectivo Principios del periodo	72.558,49	82.498,73	89.204,96	95.987,64	102.846,96	109.783,16	133.053,31	134.665,31	133.174,30	143.338,22	150.661,96	164.320,73
TOTAL EFECTIVO FINAL DEL PERIODO	82.498,73	89.204,96	95.987,64	102.846,96	109.783,16	133.053,31	134.665,31	133.174,30	143.338,22	150.661,96	164.320,73	165.415,62

10.6 Balance General Mensualizado

Tabla 118. Balance General Mensual Año 1

Año Mes	0	1	2	3	4	5	6	1er 7	8	9	10	11	12
ACTIVO													
Activo Corriente													
Efectivo	-	18.979,24	17.236,51	15.566,48	13.969,44	12.445,68	16.567,53	15.191,24	7.144,96	5.917,36	4.764,55	9.258,86	(0,00)
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inventarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversiones Temporales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Activo Corriente	-	18.979,24	17.236,51	15.566,48	13.969,44	12.445,68	16.567,53	15.191,24	7.144,96	5.917,36	4.764,55	9.258,86	(0,00)
Activo Fijo													
Infraestructura	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67
(-) Depreciación acum. Infraestructura	-	1.773,10	3.546,20	5.319,30	7.092,40	8.865,50	10.638,60	12.411,70	14.184,80	15.957,90	17.731,00	19.504,10	21.277,20
Pista y complementos	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62
(-) Depreciación acum. Pista	-	1.360,50	2.721,00	4.081,50	5.442,00	6.802,50	8.163,00	9.523,50	10.884,00	12.244,50	13.605,00	14.965,50	16.326,00
Suministros de oficina	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00
Equipos de computación	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
(-) Depreciación acum. Eq. de Comp.	-	111,11	222,22	333,33	444,44	555,55	666,66	777,77	888,88	999,99	1.111,10	1.222,21	1.333,32
Total Activo Fijo	671.617,29	668.372,58	665.127,87	661.883,16	658.638,45	655.393,74	652.149,03	648.904,32	645.659,61	642.414,90	639.170,19	635.925,48	632.680,77
Total Activo	671.617,29	687.351,81	682.364,38	677.449,64	672.607,88	667.839,42	668.716,55	664.095,56	652.804,57	648.332,26	643.934,74	645.184,34	632.680,77
PASIVO													
Pasivo Corriente													
Cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total pasivo corriente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pasivo a LP													
Deuda a largo plazo	300.000,00	296.250,31	292.465,53	288.645,33	284.789,38	280.897,34	276.968,88	273.003,66	269.001,33	264.961,54	260.883,95	256.768,19	252.613,93
Total pasivo a LP	300.000,00	296.250,31	292.465,53	288.645,33	284.789,38	280.897,34	276.968,88	273.003,66	269.001,33	264.961,54	260.883,95	256.768,19	252.613,93
Total Pasivo	300.000,00	296.250,31	292.465,53	288.645,33	284.789,38	280.897,34	276.968,88	273.003,66	269.001,33	264.961,54	260.883,95	256.768,19	252.613,93
PATRIMONIO													
Capital social	371.617,29	393.079,65	393.079,65	393.079,65	393.079,65	393.079,65	393.079,65	393.079,65	393.079,65	393.079,65	393.079,65	393.079,65	393.079,65
Utilidades retenidas	-	(1.978,14)	(3.180,80)	(4.275,34)	(5.261,14)	(6.137,56)	(7.131,97)	(8.198,74)	(9.276,40)	(10.708,92)	(12.028,85)	(13.466,30)	(14.912,80)
Total patrimonio	371.617,29	391.101,51	389.898,85	388.804,31	387.818,51	386.942,09	391.747,68	391.091,91	383.803,25	383.370,73	383.050,80	388.416,15	380.066,85
Total Pasivo y patrimonio	671.617,29	687.351,82	682.364,38	677.449,64	672.607,89	667.839,42	668.716,56	664.095,57	652.804,58	648.332,27	643.934,75	645.184,35	632.680,78

Tabla 119. Balance General Mensual Año 2

Año Mes	2do											
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
ACTIVO												
Activo Corriente												
Efectivo	10.205,29	10.055,69	9.950,77	9.890,62	9.875,37	17.570,81	15.062,35	8.007,57	10.590,95	10.801,84	7.149,22	(0,06)
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inventarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversiones Temporales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Activo Corriente	10.205,29	10.055,69	9.950,77	9.890,62	9.875,37	17.570,81	15.062,35	8.007,57	10.590,95	10.801,84	7.149,22	(0,06)
Activo Fijo												
Infraestructura	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67
(-) Depreciación acum. Infraestructura	23.050,30	24.823,40	26.596,50	28.369,60	30.142,70	31.915,80	33.688,90	35.462,00	37.235,10	39.008,20	40.781,30	42.554,40
Pista y complementos	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62
(-) Depreciación acum. Pista	17.686,50	19.047,00	20.407,50	21.768,00	23.128,50	24.489,00	25.849,50	27.210,00	28.570,50	29.931,00	31.291,50	32.652,00
Suministros de oficina	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00
Equipos de computación	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
(-) Depreciación acum. Eq. de Comp.	1.444,43	1.555,54	1.666,65	1.777,76	1.888,87	1.999,98	2.111,09	2.222,20	2.333,31	2.444,42	2.555,53	2.666,64
Total Activo Fijo	629.436,06	626.191,35	622.946,64	619.701,93	616.457,22	613.212,51	609.967,80	606.723,09	603.478,38	600.233,67	596.988,96	593.744,25
Total Activo	639.641,35	636.247,04	632.897,40	629.592,55	626.332,59	630.783,32	625.030,14	614.730,66	614.069,33	611.035,51	604.138,18	593.744,19
PASIVO												
Pasivo Corriente												
Cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar	361,93	404,41	447,12	490,08	533,28	3.160,07	620,44	(1.753,54)	708,60	753,06	(519,58)	(2.112,31)
Total pasivo corriente	361,93	404,41	447,12	490,08	533,28	3.160,07	620,44	(1.753,54)	708,60	753,06	(519,58)	(2.112,31)
Pasivo a LP												
Deuda a largo plazo	248.420,78	244.188,40	239.916,40	235.604,43	231.252,10	226.859,05	222.424,88	217.949,21	213.431,66	208.871,84	204.269,34	199.623,77
Total pasivo a LP	248.420,78	244.188,40	239.916,40	235.604,43	231.252,10	226.859,05	222.424,88	217.949,21	213.431,66	208.871,84	204.269,34	199.623,77
Total Pasivo	248.782,72	244.592,80	240.363,52	236.094,51	231.785,39	230.019,12	223.045,32	216.195,68	214.140,27	209.624,90	203.749,76	197.511,46
PATRIMONIO												
Capital social	403.159,39	403.159,39	403.159,39	403.159,39	403.159,39	403.159,39	403.159,39	403.159,39	403.159,39	403.159,39	403.159,39	403.159,39
Utilidades retenidas	(12.300,74)	(11.505,13)	(10.625,49)	(9.661,33)	(8.612,17)	(2.395,17)	(1.174,55)	(4.624,38)	(3.230,31)	(1.748,76)	(2.770,96)	(6.926,64)
Total patrimonio	390.858,65	391.654,26	392.533,90	393.498,06	394.547,22	400.764,22	401.984,84	398.535,01	399.929,08	401.410,63	400.388,43	396.232,75
Total Pasivo y patrimonio	639.641,36	636.247,06	632.897,42	629.592,57	626.332,61	630.783,33	625.030,16	614.730,68	614.069,35	611.035,53	604.138,20	593.744,21

Tabla 120. Balance General Mensual Año 3

Año Mes	3ero											
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
ACTIVO												
Activo Corriente												
Efectivo	5.543,87	7.435,37	9.380,85	11.380,44	13.434,30	25.712,30	24.447,91	19.036,11	23.879,50	26.206,80	28.758,93	21.830,56
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inventarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversiones Temporales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Activo Corriente	5.543,87	7.435,37	9.380,85	11.380,44	13.434,30	25.712,30	24.447,91	19.036,11	23.879,50	26.206,80	28.758,93	21.830,56
Activo Fijo												
Infraestructura	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67
(-) Depreciación acum. Infraestructura	44.327,50	46.100,60	47.873,70	49.646,80	51.419,90	53.193,00	54.966,10	56.739,20	58.512,30	60.285,40	62.058,50	63.831,60
Pista y complementos	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62
(-) Depreciación acum. Pista	34.012,50	35.373,00	36.733,50	38.094,00	39.454,50	40.815,00	42.175,50	43.536,00	44.896,50	46.257,00	47.617,50	48.978,00
Suministros de oficina	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00
Equipos de computación	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
(-) Depreciación acum. Eq. de Comp.	2.777,75	2.888,86	2.999,97	3.111,08	3.222,19	3.333,30	3.444,41	3.555,52	3.666,63	3.777,74	3.888,85	3.999,96
Total Activo Fijo	590.499,54	587.254,83	584.010,12	580.765,41	577.520,70	574.275,99	571.031,28	567.786,57	564.541,86	561.297,15	558.052,44	554.807,73
Total Activo	596.043,40	594.690,19	593.390,96	592.145,85	590.955,00	599.988,29	595.479,18	586.822,68	588.421,36	587.503,94	586.811,37	576.638,28
PASIVO												
Pasivo Corriente												
Cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar	1.643,19	1.692,72	1.742,53	1.792,62	1.842,99	5.320,85	1.944,60	(575,23)	2.047,36	2.099,18	2.208,50	(933,36)
Total pasivo corriente	1.643,19	1.692,72	1.742,53	1.792,62	1.842,99	5.320,85	1.944,60	(575,23)	2.047,36	2.099,18	2.208,50	(933,36)
Pasivo a LP												
Deuda a largo plazo	194.934,73	190.201,80	185.424,58	180.602,66	175.735,60	170.823,01	165.864,43	160.859,46	155.807,64	150.708,55	145.561,74	140.366,77
Total pasivo a LP	194.934,73	190.201,80	185.424,58	180.602,66	175.735,60	170.823,01	165.864,43	160.859,46	155.807,64	150.708,55	145.561,74	140.366,77
Total Pasivo	196.577,92	191.894,52	187.167,11	182.395,27	177.578,60	176.143,86	167.809,03	160.284,22	157.855,01	152.807,74	147.770,25	139.433,41
PATRIMONIO												
Capital social	403.159,39	403.159,39	403.159,39	403.159,39	403.159,39	403.159,39	403.159,39	403.159,39	403.159,39	403.159,39	403.159,39	403.159,39
Utilidades retenidas	(3.693,88)	(363,69)	3.064,49	6.591,21	10.217,04	20.685,07	24.510,79	23.379,10	27.406,99	31.536,84	35.881,76	34.045,52
Total patrimonio	399.465,51	402.795,70	406.223,88	409.750,60	413.376,43	423.844,46	427.670,18	426.538,49	430.566,38	434.696,23	439.041,15	437.204,91
Total Pasivo y patrimonio	596.043,43	594.690,22	593.390,99	592.145,88	590.955,03	599.988,31	595.479,21	586.822,71	588.421,39	587.503,97	586.811,40	576.638,32

Tabla 121. Balance General Mensual Año 4

Año Mes	4to											
	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
ACTIVO												
Activo Corriente												
Efectivo	9.143,99	13.372,53	17.665,59	22.023,35	26.445,98	44.533,21	44.503,06	41.185,37	48.543,67	53.293,30	50.635,36	50.727,93
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inventarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversiones Temporales	21.830,56	21.830,56	21.830,56	21.830,56	21.830,56	21.830,56	21.830,56	21.830,56	21.830,56	21.830,56	21.830,56	21.830,56
Total Activo Corriente	30.974,55	35.203,09	39.496,15	43.853,90	48.276,53	66.363,77	66.333,62	63.015,93	70.374,23	75.123,85	72.465,92	72.558,49
Activo Fijo												
Infraestructura	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67
(-) Depreciación acum. Infraestructura	65.604,70	67.377,80	69.150,90	70.924,00	72.697,10	74.470,20	76.243,30	78.016,40	79.789,50	81.562,60	83.335,70	85.108,80
Pista y complementos	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62
(-) Depreciación acum. Pista	50.338,50	51.699,00	53.059,50	54.420,00	55.780,50	57.141,00	58.501,50	59.862,00	61.222,50	62.583,00	63.943,50	65.304,00
Suministros de oficina	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00
Equipos de computación	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
(-) Depreciación acum. Eq. de Comp.	111,11	222,22	333,33	444,44	555,55	666,66	777,77	888,88	999,99	1.111,10	1.222,21	1.333,32
Total Activo Fijo	555.562,98	552.318,27	549.073,56	545.828,85	542.584,14	539.339,43	536.094,72	532.850,01	529.605,30	526.360,59	523.115,88	519.871,17
Total Activo	586.537,53	587.521,36	588.569,71	589.682,75	590.860,67	605.703,20	602.428,33	595.865,94	599.979,53	601.484,44	595.581,80	592.429,66
PASIVO												
Pasivo Corriente												
Cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar	3.103,61	3.161,09	3.218,90	3.277,03	3.335,49	7.977,33	3.453,39	838,42	3.572,63	3.632,75	1.174,65	1.291,34
Total pasivo corriente	3.103,61	3.161,09	3.218,90	3.277,03	3.335,49	7.977,33	3.453,39	838,42	3.572,63	3.632,75	1.174,65	1.291,34
Pasivo a LP												
Deuda a largo plazo	135.123,18	129.830,51	124.488,32	119.096,13	113.653,48	108.159,90	102.614,91	97.018,02	91.368,76	85.666,63	79.911,13	74.101,78
Total pasivo a LP	135.123,18	129.830,51	124.488,32	119.096,13	113.653,48	108.159,90	102.614,91	97.018,02	91.368,76	85.666,63	79.911,13	74.101,78
Total Pasivo	138.226,79	132.991,61	127.707,22	122.373,17	116.988,98	116.137,23	106.068,30	97.856,44	94.941,39	89.299,38	81.085,78	75.393,12
PATRIMONIO												
Capital social	408.159,39	408.159,39	408.159,39	408.159,39	408.159,39	408.159,39	408.159,39	408.159,39	408.159,39	408.159,39	408.159,39	408.159,39
Utilidades retenidas	40.151,43	46.370,43	52.703,17	59.150,27	65.712,38	81.406,65	88.200,72	89.850,19	96.878,83	104.025,76	106.336,71	108.877,24
Total patrimonio	448.310,82	454.529,82	460.862,56	467.309,66	473.871,77	489.566,04	496.360,11	498.009,58	505.038,22	512.185,15	514.496,10	517.036,63
Total Pasivo y patrimonio	586.537,60	587.521,43	588.569,78	589.682,83	590.860,75	605.703,27	602.428,41	595.866,02	599.979,61	601.484,52	595.581,88	592.429,74

Tabla 122. Balance General Mensual Año 5

Año Mes	5to											
	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
ACTIVO												
Activo Corriente												
Efectivo	9.940,23	16.646,47	23.429,14	30.288,47	37.224,67	60.494,82	62.106,82	60.615,81	70.779,73	78.103,47	91.762,24	92.857,13
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inventarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversiones Temporales	72.558,49	72.558,49	72.558,49	72.558,49	72.558,49	72.558,49	72.558,49	72.558,49	72.558,49	72.558,49	72.558,49	72.558,49
Total Activo Corriente	82.498,73	89.204,96	95.987,64	102.846,96	109.783,16	133.053,31	134.665,31	133.174,30	143.338,22	150.661,96	164.320,73	165.415,62
Activo Fijo												
Infraestructura	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67
(-) Depreciación acum. Infraestructura	86.881,90	88.655,00	90.428,10	92.201,20	93.974,30	95.747,40	97.520,50	99.293,60	101.066,70	102.839,80	104.612,90	106.386,00
Pista y complementos	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62
(-) Depreciación acum. Pista	66.664,50	68.025,00	69.385,50	70.746,00	72.106,50	73.467,00	74.827,50	76.188,00	77.548,50	78.909,00	80.269,50	81.630,00
Suministros de oficina	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00
Equipos de computación	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
(-) Depreciación acum. Eq. de Comp.	1.444,43	1.555,54	1.666,65	1.777,76	1.888,87	1.999,98	2.111,09	2.222,20	2.333,31	2.444,42	2.555,53	2.666,64
Total Activo Fijo	516.626,46	513.381,75	510.137,04	506.892,33	503.647,62	500.402,91	497.158,20	493.913,49	490.668,78	487.424,07	484.179,36	480.934,65
Total Activo	599.125,18	602.586,71	606.124,67	609.739,29	613.430,78	633.456,22	631.823,51	627.087,79	634.007,00	638.086,03	648.500,09	646.350,27
PASIVO												
Pasivo Corriente												
Cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar	4.667,65	4.734,10	4.800,92	4.868,11	4.935,67	10.482,18	5.071,93	2.222,52	5.209,72	5.279,19	7.457,61	3.978,01
Total pasivo corriente	4.667,65	4.734,10	4.800,92	4.868,11	4.935,67	10.482,18	5.071,93	2.222,52	5.209,72	5.279,19	7.457,61	3.978,01
Pasivo a LP												
Deuda a largo plazo	68.238,06	62.319,46	56.345,48	50.315,58	44.229,26	38.085,99	31.885,22	25.626,42	19.309,05	12.932,56	6.496,40	0,00
Total pasivo a LP	68.238,06	62.319,46	56.345,48	50.315,58	44.229,26	38.085,99	31.885,22	25.626,42	19.309,05	12.932,56	6.496,40	0,00
Total Pasivo	72.905,70	67.053,56	61.146,39	55.183,69	49.164,94	48.568,17	36.957,15	27.848,94	24.518,76	18.211,74	13.954,01	3.978,01
PATRIMONIO												
Capital social	408.159,39	408.159,39	408.159,39	408.159,39	408.159,39	408.159,39	408.159,39	408.159,39	408.159,39	408.159,39	408.159,39	408.159,39
Utilidades retenidas	118.060,17	127.373,85	136.818,98	146.396,29	156.106,54	176.728,75	186.707,06	191.079,55	201.328,93	211.714,99	226.386,78	234.212,96
Total patrimonio	526.219,56	535.533,24	544.978,37	554.555,68	564.265,93	584.888,14	594.866,45	599.238,94	609.488,32	619.874,38	634.546,17	642.372,35
Total Pasivo y patrimonio	599.125,27	602.586,79	606.124,76	609.739,38	613.430,86	633.456,30	631.823,60	627.087,88	634.007,09	638.086,12	648.500,18	646.350,36

10.7 Inversiones Temporales

Como se observa en el balance general de la empresa, la misma mantiene inversiones temporales a partir del año 4. Dichas inversiones nacen a partir de los excedentes de efectivo determinados en el estado de flujo de efectivo cada año. El excedente del efectivo del tercer año será invertido en el cuarto y el del cuarto invertido en el quinto, así sucesivamente.

Las inversiones mencionadas serán reinvertidas para el siguiente año, incrementando así el capital de inversión año a año. Las ganancias o rendimientos financieros de las inversiones se encuentran detalladas en el estado de resultados, las mismas se obtienen al finalizar cada año en donde se invierte el dinero.

Como se mencionó anteriormente, las inversiones serán realizadas en Depósitos a plazo en el banco del pacífico. Los rendimientos de intereses han sido calculados en base a los cálculos bancarios automáticos para cada monto a invertir (Banco del Pacífico, 2015). De esta manera se pretende utilizar los excedentes de efectivo anuales y obtener réditos económicos de los mismos. El interés obtenido en inversiones se encuentra alrededor del 6% del total invertido.

10.8 Punto de Equilibrio

Para la determinación del punto de equilibrio de los servicios principales del negocio tanto en asistencias como en ventas monetarias fue necesaria la clasificación de costos fijos por servicio principal en base a la participación de los ingresos individuales de cada uno sobre los ingresos totales de la compañía.

Participación Patinaje libre	69,21%
Participación Cursos	15,89%
Participación Eventos	14,90%

De esta manera podemos obtener una distribución de costos fijos más acorde con las operaciones generales del negocio. Cabe mencionar que los puntos de equilibrio podrán variar debido a la distribución exacta de costos fijos.

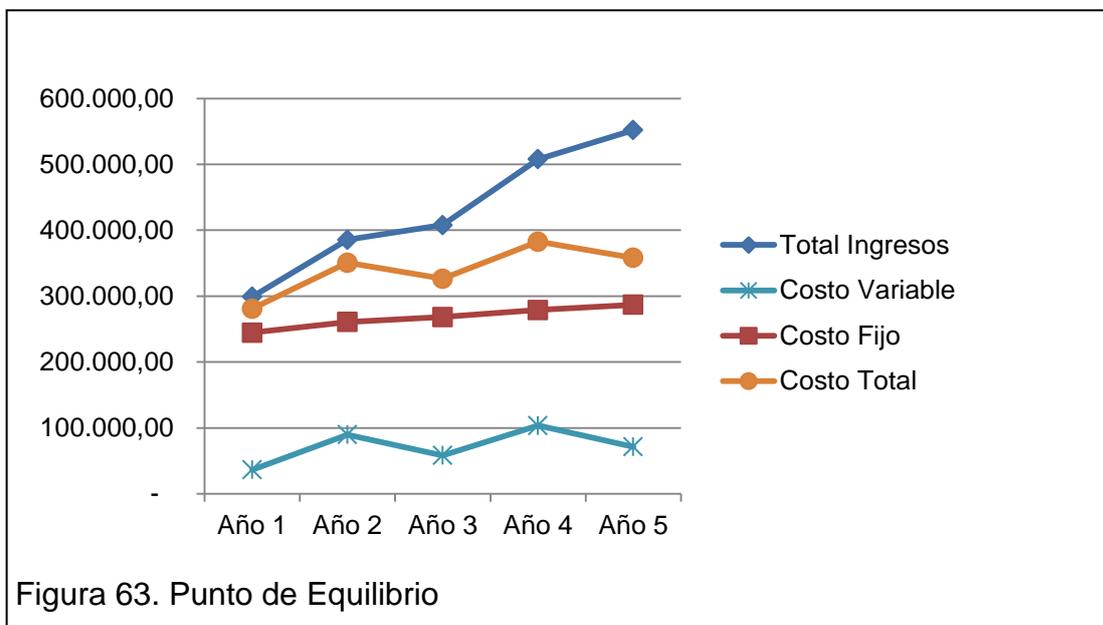
Como veremos en el cálculo para los servicios de patinaje libre y cursos de patinaje la empresa cubre o alcanza su punto de equilibrio desde el primer mes, esto debido a la distribución de costos fijos entre los 3 servicios y los bajos costos variables existentes.

Para el servicio de eventos la empresa no cubre en su totalidad los costos fijos relacionados con el servicio. La cobertura de costos se compensa con los servicios de patinaje libre y cursos. Los eventos son realizados, como fue mencionado, con fines publicitarios.

A continuación el detalle del punto de equilibrio para el escenario esperado del negocio:

Tabla 123. Punto de equilibrio

Año	1	2	3	4	5
<u>Patinaje libre:</u>					
Asistencia esperada	32.272	37.190	42.467	48.124	54.183
Costos fijos	140.130,37	150.299,25	154.179,66	160.317,48	164.586,15
Costos variables	17.714,58	22.613,30	26.658,68	27.730,35	36.480,59
Precio unitario (Promedio)	5,49	5,71	5,94	6,18	6,43
Costo variable unitario	0,55	0,61	0,63	0,58	0,67
Pto equilibrio (Asistencias)	28.495	29.595	29.159	28.728	28.738
Pto equilibrio (Monetario)	156.491,83	169.066,74	173.272,37	177.573,83	184.776,57
<u>Cursos:</u>					
Asistencia esperada (Mensual)	42	49	56	63	71
Asistencia esperada (Anual)	507	584	667	756	851
Costos fijos	32.180,43	34.515,67	35.406,80	36.816,32	37.796,61
Costos variables	1.476,21	1.633,18	1.698,84	1.767,13	1.838,17
Precio unitario	80,00	83,22	86,56	90,04	93,66
Costo variable unitario	2,91	2,79	2,54	2,33	2,16
Pto equilibrio (Asis. - Anual)	426	437	425	423	423
Pto equilibrio (Asis. - Mensual)	36	36	35	35	35
Pto equilibrio (Monetario)	34.080,00	36.365,39	36.788,55	38.087,34	39.618,48
<u>Eventos</u>					
Asistencia esperada promedio	934	1.538	1.229	1.697	1.568
Costos fijos	30.173,68	32.363,30	33.198,86	34.520,49	35.439,64
Costos variables	17.200,00	65.525,42	29.909,10	74.105,44	32.946,90
Precio unitario (Promedio)	30,00	41,61	32,46	45,02	35,12
Costo variable unitario	18,41	36,78	24,33	39,26	21,01
Pto equilibrio (Asis. - Por evento)	2.604	6.705	4.084	5.994	2.511
Pto equilibrio (Monetario)	78.120,00	278.981,64	132.568,68	269.853,18	88.193,35



Como vemos en el gráfico la empresa cubre la totalidad de sus costos fijos y variables desde el primer año. A medida que pasa el tiempo existe un mayor margen y una cobertura mayor del equilibrio en asistencias y monetario por parte del negocio.

10.9 Análisis de escenarios

Como fue mencionado, se realizará un análisis de escenarios para los estados financieros de la compañía. Los mismos serán presentados de manera anual con el fin de obtener un análisis de valuación final de los tres escenarios: Esperado, pesimista y optimista.

El esquema de cálculo para ingresos y costos en los escenarios pesimista y optimista ha sido realizado de la misma manera que para el escenario esperado ya detallado anteriormente. Ver Anexos. A continuación las variaciones en datos y porcentajes fundamentales para dichos cálculos según el escenario utilizado:

Tabla 124. Variaciones Escenarios

Datos	Escenarios			Explicación
	Esperado	Pesimista	Optimista	
Ingresos:				
Crecimiento poblacional esperado (Por década)	42,28%	39,48%	47,89%	El crecimiento poblacional se obtuvo mediante un promedio ponderado entre los crecimientos de Cumbayá, Quito y Pichincha. Para el escenario esperado fue de 50%, 25% y 25% para el pesimista fue de 40%, 30% y 30% y para el optimista de 70%, 15% y 15% respectivamente.
Mercado Objetivo Total	25220	25227	26112	A partir de los crecimientos antes mencionados, el mercado objetivo varía según el escenario
Captación de mercado	6,53%	6,53%	6,53%	
Crecimiento en captación	0,69%	0,52%	0,86%	El crecimiento en la captación de mercado ha sido tomado en base a datos de la competencia. El porcentaje del escenario esperado se determina bajo un escenario conservador del 50% del crecimiento competidor. Para los escenarios pesimista y optimista se tomará un crecimiento con una variación de menos 25% y más 25% del crecimiento esperado respectivamente.
Precios (Promedio Patinaje Libre Año 1)	5,49	5,24	5,74	Los precios iniciales con los que parte el servicio de patinaje libre varían según el escenario. En base al precio ponderado promedio del escenario esperado los precios para los escenarios pesimista y optimista son de 0,25 cts menos y más respectivamente.

Costos:**Salarios**

Instructores de patinaje libre (Promedio 5 años)	18	17	19	La contratación de instructores depende de la asistencia de personas, ya que esta varía según el escenario, la contratación de instructores de PL también.
Asistente administrativo	1	1	2	Dependiendo del escenario la cantidad de trabajadores en ciertos cargos puede variar en base a la demanda de personas esperada.
Asistente limpieza	2	1	2	
Cajero	2	1	2	

En base a los datos presentados la captación de personas varía de un escenario a otro teniendo como consecuencia la variación en la asistencia de personas a cada uno de los servicios principales de la compañía. Ingresos y gastos en patinaje libre, cursos y eventos varían según el escenario debido a las diferentes captaciones y asistencias esperadas, las cuales dependen de los factores base presentados en la tabla.

Los estados financieros anuales así como la valuación final de flujos serán presentados a continuación para los 3 escenarios.

10.10 Estado de Resultados Consolidado Anual

Tabla 125. Estado de Resultados Consolidado Anual

	Esperado					Pesimista					Optimista				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	245.803,13	329.867,19	349.988,05	445.307,73	483.164,42	225.378,62	287.072,95	305.464,95	375.418,18	406.195,05	269.725,06	386.985,43	404.880,77	538.146,52	581.344,34
(-) Costo de ventas	36.390,80	89.771,90	58.266,60	103.602,91	71.265,62	32.390,80	73.629,45	50.802,23	85.029,39	57.542,21	40.390,80	110.974,74	62.594,67	133.823,61	75.948,66
(=) Utilidad bruta	209.412,33	240.095,29	291.721,44	341.704,82	411.898,80	192.987,82	213.443,50	254.662,72	290.388,78	348.652,84	229.334,26	276.010,69	342.286,10	404.322,90	505.395,69
(+) Ingreso por arriendos	42.000,00	43.688,40	45.444,67	47.271,55	49.171,87	42.000,00	43.688,40	45.444,67	47.271,55	49.171,87	42.000,00	43.688,40	45.444,67	47.271,55	49.171,87
(+) Ingreso por publicidad	11.359,57	11.958,80	12.291,23	12.863,70	13.299,31	11.359,57	11.906,63	12.291,23	12.829,44	13.299,31	11.359,57	12.001,93	12.291,23	12.886,80	13.299,31
(-) Gasto salarios administrativos	110.064,17	121.804,67	126.701,21	131.774,86	137.051,28	98.850,86	109.404,42	113.802,48	118.357,59	123.094,64	115.670,82	128.004,79	131.680,50	138.483,49	144.029,60
(-) Gasto mantenimiento	18.200,00	18.931,64	19.692,69	20.484,34	21.307,81	18.150,00	18.879,63	19.638,59	20.428,06	21.249,27	18.250,00	18.983,65	19.746,79	20.540,61	21.366,35
(-) Gasto publicidad	34.615,80	37.505,36	37.454,85	40.458,54	40.526,75	34.615,80	37.505,36	37.454,85	40.458,54	40.526,75	34.615,80	37.505,36	37.454,85	40.458,54	40.526,75
(-) Gasto arriendo terreno	42.000,00	43.688,40	45.444,67	47.271,55	49.171,87	42.000,00	43.688,40	45.444,67	47.271,55	49.171,87	42.000,00	43.688,40	45.444,67	47.271,55	49.171,87
(=) Utilidad/Pérdida operacional (EBITDA)	57.891,93	73.812,43	120.163,92	161.850,79	226.312,27	52.730,72	59.560,72	96.058,03	123.974,03	177.081,49	72.157,21	103.518,83	165.695,19	217.727,06	312.772,30
(-) Gasto depreciación	38.936,51	38.936,51	38.936,51	38.936,51	38.936,51	38.936,51	38.936,51	38.936,51	38.936,51	38.936,51	38.936,51	38.936,51	38.936,51	38.936,51	38.936,51
(-) Gastos de constitución	668,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Rendimientos financieros	-	-	-	2.375,40	6.252,09	-	-	-	653,66	2.523,26	-	-	1.453,83	6.008,87	12.316,03
(=) Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)	18.287,42	34.875,92	81.227,41	125.289,69	193.627,86	13.794,22	20.624,21	57.121,53	85.691,18	140.668,25	33.220,70	64.582,32	128.212,52	184.799,43	286.151,82
(-) Intereses prestamo	31.300,21	25.696,13	19.429,28	12.421,29	4.584,51	31.300,21	25.696,13	19.429,28	12.421,29	4.584,51	31.300,21	25.696,13	19.429,28	12.421,29	4.584,51
(=) Utilidad/Pérdida antes de participación	(13.012,79)	9.179,79	61.798,13	112.868,39	189.043,35	(17.506,00)	(5.071,92)	37.692,24	73.269,88	136.083,74	1.920,49	38.886,19	108.783,23	172.378,13	281.567,32
(-) 15% Participación trabajadores	-	1.376,97	9.269,72	16.930,26	28.356,50	-	-	5.653,84	10.990,48	20.412,56	288,07	5.832,93	16.317,48	25.856,72	42.235,10
(=) Utilidad antes de impuesto a la renta	(13.012,79)	7.802,82	52.528,41	95.938,13	160.686,85	(17.506,00)	(5.071,92)	32.038,41	62.279,40	115.671,18	1.632,42	33.053,26	92.465,75	146.521,41	239.332,22
(-) Impuesto a la renta	-	1.716,62	11.556,25	21.106,39	35.351,11	-	-	7.048,45	13.701,47	25.447,66	359,13	7.271,72	20.342,46	32.234,71	52.653,09
UTILIDAD NETA	(13.012,79)	6.086,20	40.972,16	74.831,74	125.335,74	(17.506,00)	(5.071,92)	24.989,96	48.577,93	90.223,52	1.273,28	25.781,55	72.123,28	114.286,70	186.679,13
Margen Utilidad Operativo	0,24	0,22	0,34	0,36	0,47	0,23	0,21	0,31	0,33	0,44	0,27	0,27	0,41	0,40	0,54
Margen Utilidad Neto	-	0,02	0,12	0,17	0,26	-	(0,018)	0,08	0,13	0,22	-	0,07	0,18	0,21	0,32

10.11 Presupuesto de Efectivo Anual

Tabla 126. Presupuesto de Efectivo Consolidado Anual

	<i>Esperado</i>					<i>Pesimista</i>					<i>Optimista</i>				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos totales	299.162,69	385.514,39	407.723,95	507.818,38	551.887,69	278.738,18	342.667,98	363.200,85	436.172,82	471.189,49	323.084,62	442.675,76	464.070,51	604.313,74	656.131,55
Ingresos contado	299.162,69	385.514,39	407.723,95	507.818,38	551.887,69	278.738,18	342.667,98	363.200,85	436.172,82	471.189,49	323.084,62	442.675,76	464.070,51	604.313,74	656.131,55
Ingreso total anual	299.162,69	385.514,39	407.723,95	507.818,38	551.887,69	278.738,18	342.667,98	363.200,85	436.172,82	471.189,49	323.084,62	442.675,76	464.070,51	604.313,74	656.131,55
Gastos totales generales	320.625,05	390.388,25	366.246,32	422.278,47	398.009,61	304.693,75	361.793,55	345.829,11	390.231,42	370.271,02	329.613,70	417.843,22	375.607,77	459.264,09	409.729,51
Impuestos	-	5.205,88	21.759,32	36.745,30	59.729,59	-	-	-	12.702,29	24.691,95	-	647,20	13.104,65	36.659,95	58.091,43
Egreso total anual	320.625,05	395.594,13	388.005,64	459.023,77	457.739,20	304.693,75	361.793,55	345.829,11	402.933,71	394.962,97	329.613,70	418.490,42	388.712,42	495.924,04	467.820,94
Saldo	(21.462,36)	(10.079,74)	19.718,31	48.794,61	94.148,49	(25.955,56)	(19.125,57)	17.371,75	33.239,11	76.226,52	(6.529,08)	24.185,34	75.358,09	108.389,70	188.310,61
Saldo acumulado	(21.462,36)	(31.542,10)	(11.823,79)	36.970,82	131.119,31	(25.955,56)	(45.081,13)	(27.709,38)	5.529,73	81.756,25	(6.529,08)	17.656,26	93.014,35	201.404,05	389.714,66
Capital de Trabajo	(21.462,36)	(10.079,74)	-	-	-	(25.955,56)	(19.125,57)	-	-	-	(6.529,08)	-	-	-	-

10.12 Balance General Consolidado Anual

Tabla 127. Balance General Consolidado Anual

	Esperado						Pesimista						Optimista					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO																		
Activo Corriente																		
Efectivo	-	0,00	(0,02)	21.830,60	50.727,96	92.857,14	-	(0,00)	(0,00)	17.371,75	34.239,11	76.226,52	-	0,00	24.185,34	75.358,09	109.389,70	188.310,61
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inventarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversiones Temporales	-	-	-	-	21.830,60	72.558,56	-	-	-	-	17.371,75	51.610,86	-	-	-	24.185,34	99.543,43	208.933,13
Total Activo Corriente	-	0,00	(0,02)	21.830,60	72.558,56	165.415,69	-	(0,00)	(0,00)	17.371,75	51.610,86	127.837,38	-	0,00	24.185,34	99.543,43	208.933,13	397.243,74
Activo Fijo																		
Infraestructura	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67	425.544,67
(-) Dep. acum. Infraest.	-	21.277,23	42.554,46	63.831,69	85.108,92	106.386,15	-	21.277,23	42.554,46	63.831,69	85.108,92	106.386,15	-	21.277,23	42.554,46	63.831,69	85.108,92	106.386,15
Pista y complementos	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62	238.772,62
(-) Dep. acum. Pista	-	16.325,94	32.651,88	48.977,82	65.303,76	81.629,70	-	16.325,94	32.651,88	48.977,82	65.303,76	81.629,70	-	16.325,94	32.651,88	48.977,82	65.303,76	81.629,70
Suministros de oficina	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00
Equipos de computación	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
(-) Dep. acum. Eq. de Comp.	-	1.333,33	2.666,66	3.999,99	1.333,33	2.666,66	-	1.333,33	2.666,66	3.999,99	1.333,33	2.666,66	-	1.333,33	2.666,66	3.999,99	1.333,33	2.666,66
Total Activo Fijo	671.617,29	632.680,79	593.744,29	554.807,79	519.871,28	480.934,78	671.617,29	632.680,79	593.744,29	554.807,79	519.871,28	480.934,78	671.617,29	632.680,79	593.744,29	554.807,79	519.871,28	480.934,78
TOTAL ACTIVO	671.617,29	632.680,79	593.744,27	576.638,38	592.429,83	646.350,47	671.617,29	632.680,78	593.744,29	572.179,53	571.482,14	608.772,15	671.617,29	632.680,79	617.929,63	654.351,22	728.804,40	878.178,52
PASIVO																		
Pasivo Corriente																		
Cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar	-	-	(2.112,31)	(933,36)	1.291,34	3.978,01	-	-	-	12.702,29	24.691,95	45.860,22	-	647,20	13.104,65	36.659,95	58.091,43	94.888,19
Total pasivo corriente	-	-	(2.112,31)	(933,36)	1.291,34	3.978,01	-	-	-	12.702,29	24.691,95	45.860,22	-	647,20	13.104,65	36.659,95	58.091,43	94.888,19
Pasivo a LP																		
Deuda a largo plazo	300.000,00	252.613,93	199.623,77	140.366,77	74.101,78	0,00	300.000,00	252.613,93	199.623,77	140.366,77	74.101,78	0,00	300.000,00	252.613,93	199.623,77	140.366,77	74.101,78	0,00
Total pasivo a LP	300.000,00	252.613,93	199.623,77	140.366,77	74.101,78	0,00	300.000,00	252.613,93	199.623,77	140.366,77	74.101,78	0,00	300.000,00	252.613,93	199.623,77	140.366,77	74.101,78	0,00
Total Pasivo	300.000,00	252.613,93	197.511,46	139.433,41	75.393,12	3.978,01	300.000,00	252.613,93	199.623,77	153.069,05	98.793,73	45.860,22	300.000,00	253.261,13	212.728,42	177.026,72	132.193,21	94.888,19
PATRIMONIO																		
Capital social	371.617,29	393.079,65	403.159,39	403.159,39	408.159,39	408.159,39	371.617,29	397.572,85	416.698,42	416.698,42	421.698,42	421.698,42	371.617,29	378.146,37	378.146,37	378.146,37	383.146,37	383.146,37
Utilidades retenidas	-	(13.012,79)	(6.926,59)	34.045,57	108.877,31	234.213,05	-	(17.506,00)	(22.577,91)	2.412,04	50.989,98	141.213,49	-	1.273,28	27.054,83	99.178,11	213.464,81	400.143,94
Total patrimonio	371.617,29	380.066,86	396.232,80	437.204,96	517.036,70	642.372,44	371.617,29	380.066,85	394.120,51	419.110,46	472.688,40	562.911,91	371.617,29	379.419,65	405.201,20	477.324,48	596.611,18	783.290,31
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	671.617,29	632.680,79	593.744,26	576.638,37	592.429,82	646.350,45	671.617,29	632.680,78	593.744,28	572.179,52	571.482,12	608.772,13	671.617,29	632.680,79	617.929,62	654.351,20	728.804,39	878.178,50

10.13 Índices Financieros

Los índices financieros nos indican el desempeño de la compañía en el tiempo, se calcularán índices de Liquidez, Rentabilidad, y Desempeño para los resultados del escenario esperado del negocio.

Tabla 128. Índices Financieros

Índice	Año						Interpretación
	0	1	2	3	4	5	
<u>Liquidez</u>							
Razón corriente	-	-	-	23,4	56,2	41,6	La razón corriente de la empresa se basa en la capacidad para cubrir el pasivo corriente con activo corriente. En el caso actual no se tiene un monto grande de pasivo corriente por lo que el efectivo o activo corriente tiene capacidad de sobra para cubrir dichas obligaciones.
<u>Endeudamiento</u>							
Endeudamiento sobre Activos	45%	40%	33%	24%	13%	1%	El endeudamiento sobre activos y patrimonio disminuye año a año debido al pago constante de la deuda. Esto genera un endeudamiento casi nulo al final del año 5.
Endeudamiento sobre Patrimonio	81%	66%	50%	32%	15%	1%	
<u>Rentabilidad</u>							
Rentabilidad Neta	-	-	2%	12%	17%	26%	La rentabilidad la compañía en todas sus modalidades es incremental a través del tiempo debido al aumento de ingresos y la estructura de costos fijos existentes, lo que genera economías de escala. A medida que transcurre el tiempo los activos y patrimonio de la empresa generan mayores ganancias. Este cálculo incluye el escudo fiscal generado por los intereses de la deuda.
Rentabilidad sobre el Patrimonio	-	-3%	2%	10%	18%	31%	
Rentabilidad sobre Activos	-	-2%	1%	7%	13%	19%	
Rentabilidad sobre la Inversión	-	1%	4%	9%	14%	20%	

10.14 Capital de Trabajo

El negocio no actual mantiene una estructura simplificada de Activos corrientes en donde no existen cuentas por cobrar, cuentas por pagar o inventarios. Esto se debe al concepto de negocio en donde el servicio que se presta a los clientes se cobra de contado siempre. No existen inventarios debido a que no se vende productos y por lo tanto no se adquiere materia prima por pagar.

Debido a esto el capital de trabajo para la empresa ha sido determinado en base al presupuesto de efectivo detallado anteriormente. Los primeros años de funcionamiento presentaron un déficit en donde se necesita inyección de recursos para contar con suficiente efectivo en las operaciones del complejo. Dichos recursos serán incluidos mediante un incremento de capital, financiado por aportes de los socios.

10.15 Análisis de Sensibilidad

Para realizar un análisis de sensibilidad de las ganancias en el proyecto se utilizará un modelo de análisis unidimensional, el cual determina la variación máxima que puede resistir el valor de una variable relevante para que el proyecto siga siendo atractivo para el inversionista (Sapag, 2011, p.344).

De esta manera se ha tomado como variable de referencia a la captación de personas anual del negocio en base al mercado objetivo. Los ingresos por ventas son la variable de mayor importancia para la consecución de ganancias del negocio y la captación de clientes objetivo final es la base para el cálculo de dichos ingresos.

De acuerdo al modelo, se iguala el VPN para el inversionista del negocio a 0 y se determina la variación máxima que puede tener la captación de clientes para obtener dicho VPN.

La variación en captación de clientes obtenida fue del 10% anual en el monto de clientes captados finales.

Este margen nos permite saber cuál es la variación o disminución máxima en la captación de clientes para, según el esquema utilizado, seguir teniendo un atractivo de rentabilidad para el inversionista.

Tabla 129. Variación máxima captación de clientes

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Captación esperada	1.666	1.920	2.193	2.485	2.798
Mínimo de variación	1.519	1.750	1.999	2.265	2.550
%	10%	10%	10%	10%	10%

10.16 Valuación

La valuación final de resultados económicos del negocio será realizada en base a los flujos de caja de la empresa para cada año descontados con la tasa de descuento pertinente y tomando en consideración la inversión inicial efectuada. El flujo de caja del proyecto, su valor presente neto y su tasa interna de retorno serán descontados en base al Costo Ponderado de capital CAPM. Dicha tasa se refiere al modelo de valuación de activos de capital el cual se conforma por la Beta de mercado y los rendimientos libre de riesgo y de mercado (Ross, Westerfield & Jaffe, 2012, p.329).

La base de datos en línea Damodaran Online fue creada por Aswath Damodaran, profesor de finanzas corporativas en la escuela de negocios Stern de la universidad de Nueva York (Damodaran, 2015). Dicha página y ase de datos servirá como referencia en el presente proyecto en factores necesarios para el cálculo del CAPM.

10.16.1 Beta

La Beta mide la respuesta (sensibilidad) de un valor a los movimientos de un portafolio de mercado (Ross, Westerfield & Jaffe, 2012, p.356).

Según datos obtenidos de Damodaran:

Razón deuda capital Industria Entretenimiento = **27,52%**

Beta apalancada Industria Entretenimiento = **1,21**

La tasa de impuestos agregada en el país es de:

$$: 1 - ((1-0,15) * (1-0,22))$$

$$: \mathbf{33,70\%}$$

En base a estos valores debemos desapalancar la beta de acuerdo a la razón deuda capital de la industria:

$$: \text{Beta apalancada} / (1 + (1-TI) * (RDCI))$$

$$: 1,21 / (1 + (1-33,70\%) * (27,52\%))$$

$$: \mathbf{1,02}$$

Tasa libre de riesgo

La tasa libre de riesgo ha sido determinada en base al promedio de rendimientos que han tenido los bonos del tesoro de Estados Unidos a 10 años en la última década (Damodaran, 2015). El promedio de rendimientos es de **5,31%**.

Rendimiento de Mercado

El rendimiento de mercado ha sido determinado en base al rendimiento promedio del índice S&P 500 para el mercado industrial estadounidense en los últimos 10 años (Damodaran, 2015). Este promedio es de **7,60%**.

Riesgo país

Finalmente debemos incluir el riesgo país del Ecuador dentro de la tasa de descuento calculada. Esto se realiza debido a que los datos mencionados son referentes de Estados Unidos y su mercado de capitales, por lo que se

necesita una manera de compensar esta diferencia y esto se da mediante la tasa de riesgo país. Dicha tasa ha sido determinada en base al promedio de la misma en el país para los últimos 5 años. La tasa de riesgo país a utilizar es de 838 puntos o **8,38%**.

10.16.2 CAPM

Según (Ross, 2012), la fórmula del CAPM se determina:

$$\begin{aligned} &: \text{Tasa Libre de Riesgo (Rf) + Beta (b) * (Rendimiento de Mercado (Rm)} \\ &: \text{Tasa Libre de Riesgo (Rf))} \end{aligned}$$

Por lo tanto:

$$: (5,31\% + 1,02 * (7,60\% - 5,31\%)) + 8,38\%$$

$$\text{CAPM Desapalancado} = \mathbf{16,04\%}$$

10.16.3 Flujo del Proyecto

El flujo de caja del proyecto nos muestra los movimientos netos de efectivo al final del periodo y nos sirve como punto de partida para el cálculo del Valor presente neto y la tasa interna de retorno del proyecto.

El **Valor Presente Neto VPN** se calcula sumando todos los flujos de caja del proyecto descontados a valor presente y restándole la inversión inicial realizada en el año 0 (Ross, Westerfield & Jaffe, 2012, p.135).

La **Tasa Interna de Retorno TIR** se calcula a partir de igualar el VPN 0. Esta tasa nos indica el rendimiento mínimo o tasa de descuento mínima por la cual se debe aceptar el proyecto (Ross, Westerfield & Jaffe, 2012, p.141). Si la tasa de descuento utilizada en el descuento de flujos es menor a la TIR el proyecto será aceptable.

Para el proyecto actual y su valuación final en el VPN se utilizará un valor de determinación al final del proyecto que reemplaza a la recuperación de activos

contable común. El proyecto no está proyectado para venderse al año quinto ni terminar sus operaciones, por lo que un valor de recuperación de activos limitaría las proyecciones o futuras ganancias que el complejo podría obtener en comparación a una recuperación monetaria única por venta de activos fijos.

El valor de determinación será representado por una perpetuidad creciente. Una perpetuidad es una serie constante de flujos de efectivo para el futuro, al ser creciente se entiende que dichos flujos mantendrán un crecimiento constante en el futuro (Ross, Westerfield & Jaffe, 2012, p.107).

A continuación la fórmula de cálculo para la perpetuidad creciente:

- Se parte del flujo final del negocio (Año 5). Esto se debe a que es la última ganancia neta de la compañía dentro de la proyección realizada.
- El flujo del Año 5 se llevara a valor futuro un año para obtener el valor del flujo en el año 6, considerado como el flujo perpetuo futuro.
- Se obtiene el valor presente de la perpetuidad creciente:

$$VP = C / (r - g)$$

En donde:

C = Valor perpetuo futuro

r = Tasa de descuento utilizada en el descuento de flujos

g = Tasa de crecimiento esperada

10.16.4 Tasa de crecimiento:

La tasa de crecimiento esperada para el futuro puede determinarse de varias maneras dependiendo de las proyecciones a futuro que tenga el negocio. A continuación el cálculo de esta tasa para el proyecto actual:

Tabla 130. Crecimiento proyectado

	Porcentaje	Ponderación
Tasa de crecimiento en precios promedio (Inflación)	4,02%	30,00%
Tasa crecimiento poblacional promedio anual esperada	4,32%	30,00%
Crecimiento promedio ventas de la competencia	18,00%	7,50%
Crecimiento aprox. ventas del proyecto	17,00%	7,50%
Crecimiento promedio utilidad proyecto	6,15%	25,00%
Crecimiento promedio proyectado	6,67%	100,00%

Como observamos el crecimiento proyectado ha sido determinado en base a factores internos como los márgenes de utilidad y las ventas así como factores externos como la competencia, la inflación y el crecimiento poblacional. Se ha determinado ponderaciones para asegurar una distribución adecuada de los porcentajes y mantener un crecimiento conservador para el proyecto en cuestión.

- Finalmente se descuenta el valor presente de la perpetuidad en el Año 5 al año 0 mediante tasa de descuento de la empresa (CAPM).

El valor de la perpetuidad se suma al flujo del Año 5 para el cálculo del VPN y la TIR.

10.16.5 Valuación Proyecto - Escenario esperado

Tabla 131. Valuación Proyecto Escenario Esperado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(=) Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)		18.287,42	34.875,92	81.227,41	125.289,69	193.627,86
(+) Gasto depreciación		38.936,51	38.936,51	38.936,51	38.936,51	38.936,51
(-) Impuestos		-	3.093,59	20.825,97	38.036,65	63.707,61
(=) Flujo de efectivo operativo FEO		57.223,93	70.718,84	99.337,95	126.189,55	168.856,76
(+) Inversión en CTN	-	(21.462,36)	(10.079,74)	-	-	-
(+) Variación de CTN		21.462,36	(11.382,62)	(10.079,74)	-	-
(=) Variación CTN final	-	(0,00)	(21.462,36)	(10.079,74)	-	-
<u>Inversiones</u>	(671.617,29)				(4.000,00)	
Recuperaciones						
(+) Recuperación Infraestructura						
(+) Recuperación pista						
(+) Recuperación eq. de comp.					1.000,00	
(=) Gastos de Capital CAPEX	(671.617,29)	-	-	-	(3.000,00)	-
Flujo de Caja Proyecto	(671.617,29)	57.223,93	49.256,48	89.258,21	123.189,55	168.856,76
Perpetuidad	-	-	-	-	-	1.922.299,91
Flujo de Caja Final Proyecto	(671.617,29)	57.223,93	49.256,48	89.258,21	123.189,55	2.091.156,66

*Perpetuidad: $((168.856,76 * (1+6,67\%)) / (16,04\% - 6,67\%)) / (1 + 16,04\%)^5$

VPN Proyecto	533.256,68
TIR Proyecto	32,05%

Cabe mencionar que el VPN representa a los flujos del proyecto más la perpetuidad creciente o valor de determinación, el cual se refiere a las ganancias futuras que la empresa puede tener en base a los resultados actuales y al crecimiento esperado. Por lo tanto el VPN expresa el valor total de la empresa a lo largo de su existencia esperada.

10.16.6 Valuación Proyecto - Escenario Pesimista

Tabla 132. Valuación Proyecto Escenario Pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(=) Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)		13.794,22	20.624,21	57.121,53	85.691,18	140.668,25
(+) Gasto depreciación		38.936,51	38.936,51	38.936,51	38.936,51	38.936,51
(-) Impuestos		-	-	12.702,29	24.691,95	45.860,22
(=) Flujo de efectivo operativo FEO	-	52.730,72	59.560,72	83.355,75	99.935,73	133.744,53
(+) Inversión en CTN	-	(25.951,70)	(18.715,73)	-	-	-
(+) Variación de CTN	-	25.955,56	(6.829,99)	(19.125,57)	-	-
(=) Variación CTN final	-	3,86	(25.545,72)	(19.125,57)	-	-
<i>Inversiones</i>	(671.617,29)				(4.000,00)	
Recuperaciones						
(+) Recuperación Infraestructura						
(+) Recuperación pista						
(+) Recuperación eq. de comp.					1.000,00	
(=) Gastos de Capital CAPEX	(671.617,29)	-	-	-	(3.000,00)	-
Flujo de Caja Proyecto	(671.617,29)	52.734,59	34.014,99	64.230,18	96.935,73	133.744,53
Perpetuidad	-	-	-	-	-	1.522.575,18
Flujo de Caja Final Proyecto	(671.617,29)	52.734,59	34.014,99	64.230,18	96.935,73	1.656.319,71

*Perpetuidad: $((133.744,53 * (1+6,67\%)) / (16,04\% - 6,67\%)) / (1 + 16,04\%)^5$

VPN Proyecto	280.896,26
TIR Proyecto	25,32%

10.16.7 Valuación Proyecto - Escenario Optimista

Tabla 133. Valuación Proyecto Escenario Optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(=) Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)		33.220,70	64.582,32	128.212,52	184.799,43	286.151,82
(+) Gasto depreciación		38.936,51	38.936,51	38.936,51	38.936,51	38.936,51
(-) Impuestos		647,20	13.104,65	36.659,95	58.091,43	94.888,19
(=) Flujo de efectivo operativo FEO	-	71.510,00	90.414,18	130.489,07	165.644,50	230.200,15
(+) Inversión en CTN	-	(6.525,22)	-	-	-	-
(+) Variación de CTN	-	6.529,08	(6.529,08)	-	-	-
(=) Variación CTN final	-	3,86	(6.529,08)	-	-	-
<i>Inversiones</i>	(671.617,29)				(4.000,00)	
Recuperaciones						
(+) Recuperación Infraestructura						
(+) Recuperación pista						
(+) Recuperación eq. de comp.					1.000,00	
(=) Gastos de Capital CAPEX	(671.617,29)	-	-	-	(3.000,00)	-
Flujo de Caja Proyecto	(671.617,29)	71.513,86	83.885,10	130.489,07	162.644,50	230.200,15
Perpetuidad	-	-	-	-	-	2.620.645,63
Flujo de Caja Final Proyecto	(671.617,29)	71.513,86	83.885,10	130.489,07	162.644,50	2.850.845,78

*Perpetuidad: $((230.200,15 * (1+6,67\%)) / (16,04\% - 6,67\%)) / (1 + 16,04\%)^5$

VPN Proyecto	980.511,37
TIR Proyecto	41,99%

10.16.8 Período de Recuperación

Tabla 134. Período de Recuperación

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja proyecto	(671.617,29)	57.223,93	49.256,48	89.258,21	123.189,55	2.091.156,66
Flujo de caja proyecto (Acumulado)	(671.617,29)	(614.393,36)	(565.136,88)	(475.878,67)	(352.689,13)	1.738.467,53
Período de Recuperación						4,49

El período de recuperación del proyecto, tomando en cuenta el valor de determinación, se ha determinado en 4,49 años.

10.16.9 Índice de Rentabilidad

Sumatoria Flujos de Caja Proyecto | 1.204.873,97

Inversión Inicial (671.617,29)

Índice de Rentabilidad **1,79**

La rentabilidad del proyecto neta se determina dividiendo la inversión inicial entre la suma descontada de los flujos de caja del proyecto, teniendo un índice de 1,79.

Podemos observar que el VPN del proyecto para los escenarios esperado, pesimista y optimista es positivo por lo que representa un atractivo de inversión y un resultado positivo final.

De igual manera, la TIR del proyecto para el escenario esperado, pesimista y optimista se encuentra por encima de la tasa de descuento utilizada (CAPM desapalancado). Esto significa que el rendimiento del proyecto es superior a la tasa de descuento utilizada y por lo mismo las ganancias esperadas.

Las ganancias y resultados para el inversionista serán detallados en el siguiente capítulo.

Es fundamental mencionar que todos los datos presentados y las proyecciones realizadas en este capítulo han sido desarrolladas de manera conservadora manteniendo un análisis realístico para cualquiera de los tres escenarios. Cambios mínimos en factores de cálculo de ingresos y costos pueden generar cambios en los estados financieros y valuaciones finales.

De la forma, cambios mínimos en factores de la valuación como lo son tasas de descuento y crecimientos esperados pueden generar cambios en determinantes financieros de aceptación del proyecto (VPN, TIR, IR).

11. Capítulo XI. Propuesta de Negocio

11.1 Financiamiento

El financiamiento necesario para el proyecto se basa en un monto de 300.000 dólares Americanos. Dichos fondos serán obtenidos del **Banco del Pacífico** mediante un crédito comercial a 5 años plazo (60 meses). Las características del mismo son:

- Banco: Banco del Pacífico
- Nombre: Crédito Empresarial Pacífico
- Plazo: 60 meses
- Tasa de Interés: 11,21% nominal anual

Actualmente el banco mantiene un crédito enfocado en el desarrollo empresarial. Dicho crédito puede ser aplicable a empresas nuevas con tasas menores a las del mercado y plazos de gracia y pago de capital asequibles. Para el proyecto actual se ha determinado la mayor tasa posible debido a que es la tasa vigente dentro de préstamos comerciales regulares, dicha tasa puede disminuir dependiendo del acuerdo o análisis del banco.

De igual manera, el periodo de gracia puede ser de hasta 12 meses para créditos propios del banco. Considerando que el tiempo de implementación es menor, el periodo de gracia para el presente proyecto puede considerarse dentro de un rango de 6 meses aproximadamente.

Los requisitos más importantes para solicitud de préstamo son:

- Informe Básico de Clientes
- RUC
- Nómina de accionistas
- Avalúos de bienes
- Escrituras de constitución

- Estados Financieros Auditados
- Declaraciones de impuestos
- Certificados de cumplimiento tributario
- Flujos de caja proyectados
- Estudios de factibilidad
- Licencia ambiental

Banco del Pacífico (2015).

En base a la información proporcionada por el Banco del Pacífico, la información histórica financiera no se presenta debido a que se trata de un proyecto nuevo.

La presentación de garantías exigidas por el banco al momento de efectuar el préstamo se logrará gracias a la Corporación Financiera Nacional **CFN** y su herramienta de apoyo a los inversionistas llamada **Fondo de Garantía**.

Se mantuvo contacto con Pahola Bravo, asesora de crédito de la CFN. Según la información proporcionada la actividad como tal del negocio (construcción de pista de hielo) no es financiada por la CFN, pero que en caso que el Ministerio de Turismo considere que es parte del sector turístico, sí podría ser sujeto de crédito, pero se requeriría un aval del Ministerio. Actualmente, en CFN hay un producto que funciona para personas que no tienen las garantías suficientes que pide un Banco Privado para otorgar el crédito. En este producto la pista de hielo sí puede ser garantizada, el crédito dependerá del Banco en cuanto a condiciones y requisitos.

“El **Fondo de Garantía** es una herramienta de fomento productivo que busca facilitar el acceso al crédito a micro, pequeños y medianos empresarios que no cuenten con las garantías suficientes. La principal función de esta herramienta es cubrir a las Instituciones Financieras el riesgo asociado a la falta de las garantías necesarias. Este instrumento funciona a través de un esquema de segundo piso, en el cual se generan

alianzas estratégicas con Instituciones Financieras, quienes son los responsables de evaluar a los potenciales clientes, convirtiéndose el Fondo de Garantía en un garante solidario” (CFN, 2015).

La información de crédito web del Banco del Pacífico se refiere a la posibilidad existente real para la utilización del Fondo de garantía en caso de falta de garantías adecuadas para la solicitud del préstamo.

Se presentará el perfil del proyecto en la CFN para obtener el aval de aprobación del Fondo de Garantía, posteriormente se realizará la solicitud formal de préstamo en el banco del pacífico, el cual es uno de os bancos que mantiene convenio con la Corporación Financiera para la aplicación del Fondo de Garantía. Una vez aprobado el préstamo se esperará el plazo formal de 30 días aproximados de demora en la concesión del capital, en base a la información proporcionada por el agente bancario.

La diferencia entre el préstamo y la inversión inicial total, conlleva al valor de capital a aportar por los socios, el cuál será descrito más adelante.

A continuación se presenta la amortización del préstamo en el plazo convenido:

11.1.1 Amortización Préstamo

Capital	300.000,00	
Interes	11,23%	anual
	0,94%	mensual
Plazo	60	meses

Tabla 135. Tabla de Amortización Préstamo

Tiempo	Saldo	Cuota	Interes	Abono
0	300.000,00	-	-	-
1	296.250,31	\$6.557,19	2.807,50	\$3.749,69
2	292.465,53	\$6.557,19	2.772,41	\$3.784,78
3	288.645,33	\$6.557,19	2.736,99	\$3.820,20
4	284.789,38	\$6.557,19	2.701,24	\$3.855,95
5	280.897,34	\$6.557,19	2.665,15	\$3.892,04
6	276.968,88	\$6.557,19	2.628,73	\$3.928,46
7	273.003,66	\$6.557,19	2.591,97	\$3.965,22
8	269.001,33	\$6.557,19	2.554,86	\$4.002,33
9	264.961,54	\$6.557,19	2.517,40	\$4.039,79
10	260.883,95	\$6.557,19	2.479,60	\$4.077,59
11	256.768,19	\$6.557,19	2.441,44	\$4.115,75
12	252.613,93	\$6.557,19	2.402,92	\$4.154,27
13	248.420,78	\$6.557,19	2.364,05	\$4.193,15
14	244.188,40	\$6.557,19	2.324,80	\$4.232,39
15	239.916,40	\$6.557,19	2.285,20	\$4.271,99
16	235.604,43	\$6.557,19	2.245,22	\$4.311,97
17	231.252,10	\$6.557,19	2.204,86	\$4.352,33
18	226.859,05	\$6.557,19	2.164,13	\$4.393,06
19	222.424,88	\$6.557,19	2.123,02	\$4.434,17
20	217.949,21	\$6.557,19	2.081,53	\$4.475,66
21	213.431,66	\$6.557,19	2.039,64	\$4.517,55
22	208.871,84	\$6.557,19	1.997,36	\$4.559,83
23	204.269,34	\$6.557,19	1.954,69	\$4.602,50
24	199.623,77	\$6.557,19	1.911,62	\$4.645,57
25	194.934,73	\$6.557,19	1.868,15	\$4.689,04
26	190.201,80	\$6.557,19	1.824,26	\$4.732,93
27	185.424,58	\$6.557,19	1.779,97	\$4.777,22
28	180.602,66	\$6.557,19	1.735,27	\$4.821,93
29	175.735,60	\$6.557,19	1.690,14	\$4.867,05
30	170.823,01	\$6.557,19	1.644,59	\$4.912,60
31	165.864,43	\$6.557,19	1.598,62	\$4.958,57
32	160.859,46	\$6.557,19	1.552,21	\$5.004,98
33	155.807,64	\$6.557,19	1.505,38	\$5.051,81
34	150.708,55	\$6.557,19	1.458,10	\$5.099,09
35	145.561,74	\$6.557,19	1.410,38	\$5.146,81
36	140.366,77	\$6.557,19	1.362,22	\$5.194,98
37	135.123,18	\$6.557,19	1.313,60	\$5.243,59
38	129.830,51	\$6.557,19	1.264,53	\$5.292,66
39	124.488,32	\$6.557,19	1.215,00	\$5.342,19
40	119.096,13	\$6.557,19	1.165,00	\$5.392,19
41	113.653,48	\$6.557,19	1.114,54	\$5.442,65
42	108.159,90	\$6.557,19	1.063,61	\$5.493,58
43	102.614,91	\$6.557,19	1.012,20	\$5.544,99
44	97.018,02	\$6.557,19	960,30	\$5.596,89
45	91.368,76	\$6.557,19	907,93	\$5.649,26
46	85.666,63	\$6.557,19	855,06	\$5.702,13
47	79.911,13	\$6.557,19	801,70	\$5.755,49
48	74.101,78	\$6.557,19	747,84	\$5.809,36
49	68.238,06	\$6.557,19	693,47	\$5.863,72
50	62.319,46	\$6.557,19	638,59	\$5.918,60
51	56.345,48	\$6.557,19	583,21	\$5.973,98
52	50.315,58	\$6.557,19	527,30	\$6.029,89
53	44.229,26	\$6.557,19	470,87	\$6.086,32
54	38.085,99	\$6.557,19	413,91	\$6.143,28
55	31.885,22	\$6.557,19	356,42	\$6.200,77
56	25.626,42	\$6.557,19	298,39	\$6.258,80
57	19.309,05	\$6.557,19	239,82	\$6.317,37
58	12.932,56	\$6.557,19	180,70	\$6.376,49
59	6.496,40	\$6.557,19	121,03	\$6.436,16
60	0,00	\$6.557,19	60,80	\$6.496,40

Los pagos de interés y capital han sido detallados ya en los estados financieros presentados anteriormente, su deducción final para determinar los flujos del inversionista y sus criterios de decisión serán detallados más adelante.

11.2 Estructura de Capital

En base al balance general determinado y presentado en el capítulo anterior, se ha determinado una estructura de capital existente en el negocio para el inicio de actividades. El cálculo se efectuó dividiendo la porción de deuda y capital existentes sobre el total de Pasivo y patrimonio dentro del balance.

Tabla 136. Estructura de Capital - Año 0

	Año 0
Deuda	45%
Capital	55%

Dicha estructura será utilizada al momento de valuación de flujos para el inversionista.

11.3 Capitalización

La capitalización de la compañía se realizará en base a la diferencia entre el monto total a invertir y el préstamo efectuado. Como se mencionó la compañía mantendrá una estructura accionaria de Compañía de Responsabilidad Limitada, la misma será conformada por 6 personas.

Tabla 137. Composición Accionaria

No.	Identificación Fiscal	Nombre	Nacionalidad	%	Monto
1	1715113914	Wilman Costa Sanchez	Ecuatoriana	20%	80.631,88
2	1101071304	Wilman Costa Febres	Ecuatoriana	20%	80.631,88
3	0910308147	Rocio Sanchez Granda	Ecuatoriana	15%	60.473,91
4	1712738275	Roberto Jaramillo Granda	Ecuatoriana	15%	60.473,91
5	1710497700	Gabriela Espinel Vasquez	Ecuatoriana	15%	60.473,91
6	1704685872	Roberto Espinel Echeverría	Ecuatoriana	15%	60.473,91
				100%	403.159,39

11.4 Retorno para el Inversionista

Al igual que en el análisis del proyecto, el retorno para el inversionista deberá ser calculado en base a una tasa de descuento. Ya que en este caso la deuda entra dentro del análisis se debe considerar la misma para el cálculo de la tasa. Por este motivo se utilizará el Costo Promedio Ponderado de Capital WACC por sus siglas en ingles.

11.4.1 WACC

El WACC toma en cuenta los costos de deuda y capital y sus ponderaciones dentro de la estructura de capital de la empresa (Ross, Westerfield & Jaffe, 2012, p.520). Debido a que las variaciones en capital deuda son permanentes por mes, se tomará como referencia de cálculo el WACC para el Año 0 en los 3 escenarios. El costo de deuda será determinado a partir del interés que mantiene el préstamo del banco y el costo de capital es el ya determinado anteriormente CAPM.

A continuación los pasos para el cálculo del WACC:

- Se calcula el CAPM apalancado de la empresa, utilizando la beta apalancada a la misma:

Beta desapalancada Industria = 1,02

Razón deuda capital empresa = 74% (Se consideró la inversión en capital inicial más la inversión en capital de trabajo)

: Beta apalancada empresa = $(1 + (1 - 33,70\%) * (74\%)) * 1,02$

: **Beta apalancada empresa = 1,79**

: **CAPM apalancado empresa = 17,80%**

- Se determina el WACC utilizando los costos y ponderaciones de deuda y capital para cada año:

Tasa o costo de deuda = **11,23%**

Tasa de impuestos = **33,70%**

: WACC = Costo deuda * (%Deuda) * (1 - Imp.) + CAPM * (%Capital)

En base a esto y la estructura de capital por año presentada anteriormente se determina el WACC para el año 0:

WACC	13,14%
-------------	---------------

A partir del flujo del proyecto presentado en el capítulo anterior y menos los pagos de deuda tanto de intereses como capital se obtiene el flujo del inversionista, el cual se descuenta cada año a valor presente con la tasa correspondiente al cada año. Al igual que para el proyecto, el VPN y TIR del inversionista también incluirá dentro de su cálculo un valor de determinación tomando en cuenta el flujo del Año 5 y con el crecimiento establecido para el proyecto: 6,67%.

11.4.2 Valuación Inversionista - Escenario esperado

Tabla 138. Valuación Inversionista Escenario Esperado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Proyecto	(671.617,29)	57.223,93	49.256,48	89.258,21	123.189,55	168.856,76
(+) Préstamo	300.000,00					
(-) Gastos de interes		(31.300,21)	(25.696,13)	(19.429,28)	(12.421,29)	(4.584,51)
(-) Amortización de capital		(47.386,07)	(52.990,16)	(59.257,00)	(66.264,99)	(74.101,78)
(+) Escudo fiscal		10.548,17	8.659,60	6.547,67	4.185,98	1.544,98
Flujo de caja Inversionista	(371.617,29)	(10.914,19)	(20.770,21)	17.119,59	48.689,24	91.715,45
Perpetuidad	-	-	-	-	-	1.445.094,08
Flujo de Caja Final Inversionista	(371.617,29)	(10.914,19)	(20.770,21)	17.119,59	48.689,24	1.536.809,53

*Perpetuidad: $(91.715,45 * (1+6,67\%)) / (13,14\% - 6,67\%) / (1 + 13,14\%)^5$

VPN Inversionista	461.817,19
TIR Inversionista	33,04%

Podemos observar que la utilización de deuda es beneficiosa para la compañía en sus rendimientos financieros a pesar del pago constante de flujos de caja. A partir del Año 5 no existirá más deuda por lo que el flujo del inversionista se asemejará al del proyecto. Dependiendo de las necesidades del negocio para el fin de periodo proyectado se evaluará la posibilidad de un nuevo préstamo y estructura de capital.

11.4.3 Valuación Inversionista - Escenario Pesimista

Tabla 139. Valuación Inversionista Escenario Pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Proyecto	(671.617,29)	52.734,59	34.014,99	64.230,18	96.935,73	133.744,53
(+) Préstamo	300.000,00					
(-) Gastos de interes		(31.300,21)	(25.696,13)	(19.429,28)	(12.421,29)	(4.584,51)
(-) Amortización de capital		(47.386,07)	(52.990,16)	(59.257,00)	(66.264,99)	(74.101,78)
(+) Escudo fiscal		10.548,17	8.659,60	6.547,67	4.185,98	1.544,98
Flujo de caja Inversionista	(371.617,29)	(15.403,53)	(36.011,70)	(7.908,44)	22.435,42	56.603,23
Perpetuidad	-	-	-	-	-	1.001.304,51
Flujo de Caja Final Inversionista	(371.617,29)	(15.403,53)	(36.011,70)	(7.908,44)	22.435,42	1.057.907,74

*Perpetuidad: $(56.603,23 * (1+6,67\%)) / (13,14\% - 6,67\%) / (1 + 13,14\%)^5$

VPN Inversionista	158.090,89
TIR Inversionista	21,30%

11.4.4 Valuación Inversionista - Escenario Optimista

Tabla 140. Valuación Inversionista Escenario Optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Proyecto	(671.617,29)	71.513,86	83.885,10	130.489,07	162.644,50	230.200,15
(+) Préstamo	300.000,00					
(-) Gastos de interes		(31.300,21)	(25.696,13)	(19.429,28)	(12.421,29)	(4.584,51)
(-) Amortización de capital		(47.386,07)	(52.990,16)	(59.257,00)	(66.264,99)	(74.101,78)
(+) Escudo fiscal		10.548,17	8.659,60	6.547,67	4.185,98	1.544,98
Flujo de caja Inversionista	(371.617,29)	3.375,75	13.858,41	58.350,46	88.144,19	153.058,84
Perpetuidad	-	-	-	-	-	1.849.013,18
Flujo de Caja Final Inversionista	(371.617,29)	3.375,75	13.858,41	58.350,46	88.144,19	2.002.072,02

*Perpetuidad: $((153.058,84 * (1+6,67\%)) / (13,14\% - 6,67\%)) / (1 + 13,14\%)^5$

VPN Inversionista	801.058,79
TIR Inversionista	44,06%

Podemos observar que el VPN del inversionista para los escenarios esperado, pesimista y optimista es positivo por lo que representa un atractivo de inversión y un resultado positivo final.

De igual manera, la TIR del inversionista para el escenario esperado, pesimista y optimista se encuentra por encima de la tasa de descuento utilizada (WACC). Esto significa que el rendimiento del proyecto es superior a la tasa de descuento utilizada y por lo mismo las ganancias esperadas.

Es importante mencionar que a partir del Año 5 la deuda se encuentra pagada en su totalidad, por lo que el flujo del inversionista sería igual al flujo del proyecto a partir de este año a menos que se contraiga un nuevo préstamo en donde existiría una nueva estructura de capital.

Al igual que para el proyecto, cambios en el cálculo de ingresos y costos o variaciones en tasas de descuento y crecimiento pueden afectar los criterios de inversión y aceptación para el presente proyecto.

12. Capítulo XI. Conclusiones

De acuerdo al análisis realizado en el presente proyecto se determinarán las conclusiones y hallazgos encontrados. Las conclusiones presentadas representaran factores fundamentales como la industria, el mercado, las estrategias, la operatividad y los resultados financieros.

- 1- El patinaje sobre hielo es un deporte novedoso a nivel mundial y ha tenido un desarrollo constante a nivel Latinoamericano en los últimos años. Países de la región optan cada vez más por la instalación de pistas de patinaje en sus territorios. El patinaje sobre hielo dentro del país se ha desarrollado de manera mínima con fines recreativos, dejando espacio para un desarrollo mayor y la institucionalización del deporte en el Ecuador.
- 2- La industria de entretenimiento ha crecido en la ciudad y el país en los últimos años. Servicios en general y específicamente dedicados al entretenimiento cada vez tienen una mayor presencia en las ciudades.
- 3- La tendencia de gasto en las personas ha crecido en los últimos años. La familia ecuatoriana destina alrededor del 90% de su ingreso al gasto, del cual alrededor del 50% se destina a actividades suntuarias como el entretenimiento para familias de estratos medio y alto.
- 4- El desarrollo del sector de Cumbayá es evidente en los últimos años. Mantiene un crecimiento poblacional aproximado promedio de 50% por cada 10 años durante las últimas décadas. De igual manera, la infraestructura y los servicios han aumentado notablemente en el sector, no solo de entretenimiento sino también de servicios básicos y educación. De esta manera poder cubrir las necesidades crecientes de la población en el sector.

- 5- En base a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio se determinaron lineamientos a seguir en términos de estrategias:
- Mantener un esquema conservador en los primeros años de funcionamiento, desarrollando estrategias de penetración de mercado y desarrollo del producto, de esta manera desarrollar un servicio fuerte que llegue cada vez a más personas.
 - Conservar y desarrollar las fortalezas del negocio como el valor agregado y la diversidad existente en el complejo.
 - Contrarrestar las debilidades iniciales del negocio como la rentabilidad baja y presupuestos limitados para transformarlos en fortalezas a través de captación de clientes y fidelización de los mismos.
- 6- En base a la investigación de mercados, se puede concluir que en la actualidad el entretenimiento se ha convertido en casi una necesidad para las personas. Las familias ecuatorianas buscan lugares y actividades destinadas al entretenimiento y específicamente al entretenimiento familiar. Lugares destinados al entretenimiento para toda la familia y que gocen de factores como la diversidad de actividades, la seguridad y la calidad del servicio tiene una aceptación importante dentro de las personas.
- 7- La aceptación de las personas hacia el negocio propuesto es positiva con alrededor del 90%. La búsqueda de entretenimiento y lugares de diversión en la ciudad contribuye a la respuesta positiva de la gente.
- 8- De acuerdo a la investigación, el crecimiento de la población de Cumbayá genera una oportunidad de negocio al no existir una oferta de entretenimiento agregada que satisfaga la totalidad de demanda

existente por parte de las personas. Lugares de entretenimiento para toda la familia se limitan a los cines del sector.

- 9- El desarrollo de la estrategia de marketing consistirá en publicidad visualmente atractiva concentrada en la ubicación, de esta manera fomentar y captar cada vez en un mayor porcentaje la participación e mercado de la compañía.
- 10- Mantener precios acordes con la competencia y promociones dentro de los servicios principales ya adicionales del negocio que permitan un desarrollo del servicio general y una mayor asistencia de personas.
- 11- La operación del negocio estará basada en sus 3 servicios principales: patinaje libre, cursos y eventos. Debido a los altos costos variables los eventos serán utilizados con fines principalmente publicitarios.
- 12- Las actividades de puesta en marcha serán desarrolladas conjuntamente con la asesoría en temas arquitectónicos, de importación y legales. Los procesos mencionados son desarrollados mediante las normas existentes en cada campo.
- 13- El esquema de operaciones del negocio permite desarrollar un sistema de economías de escala que permita mejorar la rentabilidad año a año.
- 14- El proyecto será financiado mediante deuda basada en un préstamo bancario y capital aportado por socios.
- 15- Los criterios de inversión para el presente proyecto son positivos, VPN positivo para el proyecto y el inversionista al igual que un TIR superior a la tasa de descuento utilizada. La estructura de capital permite una correcta utilización de recursos a pesar del monto de la deuda y sus costos financieros.

De acuerdo a los antecedentes mencionados, el análisis del entorno existente y el mercado objetivo se pueden desarrollar las estrategias detalladas para el presente plan de negocio de manera que se logre la eficiencia operativa que ha sido explicada siempre cumpliendo con las normas legales existentes en el país. De igual manera, la rentabilidad y resultados financieros positivos son clave para la determinación de un criterio de inversión relacionado con el proyecto.

Como ha sido indicado, el proyecto en cuestión pretende continuar con sus operaciones a partir del Año 5, manteniendo una oportunidad de rentabilidad y ganancias mayores a las ya presentadas en la investigación.

A pesar de los resultados presentados es fundamental expresar que existen factores y supuestos en los cuales se encuentra basado el proyecto. De existir cambios en dichos factores, los resultados del proyecto, tanto operativa como económicamente, pueden tener variaciones a futuro. Cabe mencionar que el análisis se ha realizado de manera conservadora, buscando que, de existir dichas variaciones, no afecten sino positivamente los resultados del proyecto.

Referencias

- Administración Zonal Tumbaco. (2013). *Municipio y Comunidad de Cumbayá llegan a acuerdos*. Recuperado el 12 de Julio de 2015 de http://prensa.quito.gob.ec/Noticias/news_user_view/municipio_y_comunidad_de_cumbaya_llegan_a_acuerdos--9790
- Aduana del Ecuador. (2015). *Importación*. Recuperado el 12 de Mayo de 2015 de http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action
- Aduana del Ecuador. (2015). *Importación*. Recuperado el 9 de Abril de 2015 de http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action
- Alcaldía Quito. (2013). *Licencia metropolitana única para el ejercicio de actividades económicas LUAE*. Recuperado el 12 de Mayo de 2015 de http://noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/conozca_sobre_la_licencia_metropolitana_unica_para_el_ejercicio_de_actividades_economicas_luae--9231
- Anthony, R. (2010). *Sistemas de control de gestión*. (12ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Asociación de Bancos Privados. (2015). *Boletín Macroeconómico Mensual*. Recuperado el 15 de Agosto de 2015 de http://www.asobancos.org.ec/inf_macro/Macroecon%C3%B3mico_Agosto%202015.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Indicadores económicos*. Recuperado el 17 de Junio de 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Información estadística mensual No.1962*. Recuperado el 18 de Agosto de 2015 de <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEmensual.jsp>
- Banco del Pacífico. (2015). *Calculadora de inversión*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2015 de <https://www.bancodelpacifico.com/Utility/Calculator.asp>

- Banco del Pacífico. (2015). *Crédito desarrollo empresarial*. Recuperado el 12 de Agosto de 2015 de <https://www.bancodelpacifico.com/creditos/para-empresas/desarrollo-empresarial.aspx>
- Banco del Pacífico. (2015). *Depósitos a plazo*. Recuperado el 23 de Agosto de 2015 de <https://www.bancodelpacifico.com/inversiones/depositos-a-plazo.aspx#>
- Banco Mundial. (2015). *Inflación, precios al consumidor*. Recuperado el 22 de Junio de 2015 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>
- Caiza, S. (2015). Directora Ejecutiva Revista El Valle. (W. Costa, Entrevistador).
- Cero Grados. (2015). *Información*. Recuperado el 23 de Julio de 2015 de <https://www.facebook.com/Cerogradsmx-504421376376321/timeline/>
- Cinemark del Ecuador. (s.f.). *Información*. Recuperado el 11 de Junio de 2015 de <http://www.cinemark.com.ec/default.aspx>
- Cineplex. (s.f.). *Información*. Recuperado el 10 de Junio de 2015 de <http://www.cineplex.com.ec/>
- Código de la Niñez y Adolescencia. (2003). Publicado en el Registro Oficial No. 737 del 3 de Enero de 2003.
- Código del Trabajo. (2005). Publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 167 del 16 de Diciembre del 2005.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. (2014). *Estudio económico de América Latina y el Caribe*. Recuperado el 11 de Agosto de 2015 de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36970/S1420392_es.pdf?sequence=1
- Corporación Financiera Nacional. (2015). *Fondo de Garantía*. Recuperado el 5 de Agosto de 2015 de http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=673&Itemid=584
- David R, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. (Décimo primera edición). México: Pearson.

- Diario de Sevilla. (2012). *El hielo puede ser incluso de plástico*. Recuperado el 13 de Marzo de 2015 de <http://www.diariodesevilla.es/article/economia/1171542/hielo/incluso/plastico.html>
- Disney On Ice Ecuador. (s.f.). *Información*. Recuperado el 14 de Julio de 2015 de <https://www.facebook.com/DisneyOnIceEcuador>;
- El Comercio. (2010). *Sobre el hielo se puede patinar con la familia*. Recuperado el 24 de Abril del 2014 de <http://www.elcomercio.com/deportes/hielo-patinar-familia.html>
- El Comercio. (2015). *La fantasía sobre hielo regresa a Quito*. Recuperado el 24 de Junio de 2015 de <http://www.elcomercio.com/tendencias/patinaje-artistico-hielo-quito-cenicienta.html>
- El Comercio. (2014). *Tarifas Online*. Recuperado el 30 de Junio del 2014 de <http://tarifarionline.elcomercio.com/images/stories/impresos/pdfTarifas/ElComercio.pdf>
- El Comercio. (2014). *Tarifas Online*. Recuperado el 30 de Junio del 2014 de <http://tarifarionline.elcomercio.com/images/stories/impresos/pdfTarifas/RevistaFamilia.pdf>
- El Comercio. (2014). *Tarifas Online*. Recuperado el 30 de Junio del 2014 de <http://tarifarionline.elcomercio.com/images/stories/impresos/pdfTarifas/SuperPandilla.pdf>
- El Telégrafo. (2014). *Así está el crédito en el Ecuador*. Recuperado el 10 de Enero de 2015 de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/asi-esta-el-credito-en-el-ecuador.html>
- El Telégrafo. (2014). *El patinaje sobre hielo solo se practica en Quito*. Recuperado el 24 de Abril del 2014 de <http://www.telegrafo.com.ec/deportes/item/el-patinaje-sobre-hielo-solo-se-practica-en-quito.html>
- El Universo. (2015). *La sobreoferta de petróleo mantiene los precios a la baja*. Recuperado el 26 de Agosto de 2015 de

<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/08/24/nota/5083286/sobreoferta-petroleo-mantiene-precios-baja>

Erazo, T. (2015). Experta Investigación. (W. Costa, Entrevistador).

Federación Deportiva de México. (s.f.). *Pistas de Hielo en México*. Recuperado el 12 de Agosto de 2015 de http://portal.hockeymexico.com/index.php?option=com_content&view=article&id=183&Itemid=135

Ferrisariato. (s.f.). *Productos*. Recuperado el 30 de Agosto de 2015 de <http://ferrisariato.com/#>

Frank, R. (2009). *Microeconomía Intermedia*. (7ª ed.). México. McGraw-Hill.

Galindo, E. (1999). *Estadística para la Ingeniería y la Administración*. (1ª ed.). Ecuador: Prociencia editores

Garcés, J. (2015). Administrador Palacio del Hielo. (W. Costa, Entrevistador).

Gerencie. (s.f.). *Publicidad mediante el mecanismo CPM*. Recuperado el 23 de Junio de 2015 de <http://www.gerencie.com/publicidad-mediante-el-mecanismo-cpm-coste-por-mil-impresiones.html>

Gobierno Autónomo Descentralizado GAD de Pichincha. (2012). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la parroquia Cumbayá*. Ecuador. GAD Pichincha.

Guarderas, R. (2015). Experto Industria. (W. Costa, Entrevistador).

Hair, F., Bush, P. & Ortinau, J. (2010). *Investigación de Mercados*. (4ª ed.). México: McGraw-Hill.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS. (2015). *Fondos de Reserva*. Recuperado el 23 de Junio de 2015 de <http://www.iess.gob.ec/es/web/afiliado/fondos-de-reserva>

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS. (2015). *Tasas de Aportación*. Recuperado el 11 de Julio de 2015 de <https://www.iess.gob.ec/es/web/empleador/tasas-de-aportacion>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2011). *Encuesta de estratificación de nivel socioeconómico*. Recuperado el 11 de Mayo del 2015 de

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2012). *Clasificación nacional de actividades económicas CIIU4*. Recuperado el 12 de Abril del 2015 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2012). *Estructura de Gastos de los Ecuatorianos*. Recuperado el 3 de Agosto de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/INFOENIG2.jpg>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2013). *Anuario estadístico*. Recuperado el 23 de Abril del 2014 de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_content&view=article&id=352&Itemid=338&lang=es
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). *Resumen Ejecutivo Encuesta de Hoteles restaurantes y servicios*. Recuperado el 13 de Febrero de 2015 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Servicios/Servicios_2013/3.%20ES2013_RESUMEN_EJECUTIVO.pdf
- Investigación Ekos Negocios. (2012). *Nueva ruta de consumo en Ecuador*. Revista Ekos, pp. 26-54.
- Kidztime. (s.f.). *Información*. Recuperado el 13 de Junio de 2015 de <http://www.kidztime.com.ec/>
- Kiwi. (s.f.). *Catálogo Productos*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2015 de <http://www.kywi.com.ec/catalogo>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. (8ª ed.). Edición. México: Pearson.
- Ley de Compañías. (1999). Publicada en el Registro Oficial No. 312 del 5 de Noviembre de 1999.
- Ley de Seguridad Social. (2001). Publicada en el registro oficial No. 465 del 30 de Noviembre de 2001.
- Lind, D., Marchal, W. & Wathen, S. (2008). *Estadística aplicada a los negocios y a la economía*. (13ª ed.). México: McGraw-Hill

- Ma, L & Kwok, J. (2013). *10 de las pistas de hielo más hermosas del mundo*. Recuperado el 23 de Mayo del 2014 de <http://cnnespanol.cnn.com/2013/11/27/10-de-las-pistas-de-patinaje-sobre-hielo-mas-hermosas-del-mundo/>.
- Multicines Ecuador. (s.f.). *Información*. Recuperado el 11 de Junio de 2015 de <https://www.multicines.com.ec/>
- Municipio de Quito. (2009). *Ordenanza 308*. Recuperado el 23 de Agosto de 2015 de http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZA%20A%C3%91OS%20ANTERIORES/ORDM-308%20-%20LICENCIA%20METROPOLITANA%20UNICA%20PARA%20EL%20EJERCICIO%20DE%20LA%20ACTIVIDAD%20ECONOMICA.PDF
- N-Ice. (s.f.). *Pistas de hielo sintético*. Recuperado el 4 de Junio de 2015 de <http://www.n-ice.net/es/130375-Pista-de-hielo-sinttico>
- N-Ice. (s.f.). *Preguntas frecuentes*. Recuperado el 8 de Mayo de 2015 de <http://www.n-ice.net/es/130376-FAQ>
- NYU – Stern Damodaran. (2015). *Betas by Sector*. Recuperado el 25 de Agosto de 2015 de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- NYU – Stern Damodaran. (2015). *Annual returns on stocks, T Bills and T Bonds*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2015 de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html
- NYU – Stern Damodaran. (2015). *Cost of capital by sector*. Recuperado el 25 de Agosto de 2015 de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/wacc.htm
- NYU – Stern Damodaran. (2015). *Inicio*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015 de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Ortiz, P. (2015). Representante Xtraice Latinoamérica. (W. Costa, Entrevistador).

- Palacio del Hielo CCI. (s.f.). *Información*. Recuperado el 14 de Mayo de 2015 de <https://www.facebook.com/PalacioDelHielo>
- Polo Sur Ice. (s.f.). *Información*. Recuperado el 12 de Abril de 2015 de <https://es-la.facebook.com/polosurice>
- ProEcuador. (2015). *Incoterms*. Recuperado el 13 de Julio de 2015 de <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/cif-costo-seguro-y-flete/>
- Público. (2010). *Entrevista Francisco Ortiz Xtraice*. Recuperado el 13 de Julio de 2015 de <http://www.publico.es/actualidad/osadia-vender-hielo-plastico.html>
- Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público. (2011). Publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 418 del 1 de Abril de 2011.
- Ross, S., Westerfield, R. & Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas*. (9ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Servicio de Rentas Internas SRI. (2015). *Impuestos*. Recuperado el 23 de Agosto de 2015 de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/102>
- Superintendencia de Compañías. (2015). *Constitución electrónica compañías*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2015 de http://appscvs.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/cons_elec.zul
- Superintendencia de Compañías. (2015). *Portal de información: Compañía ICECLUB S.A.* Recuperado el 23 de Julio de 2015 de http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_menu.zul
- Superintendencia de Compañías. (2015). *Portal de información: Compañía POLOSURICE S.A.* Recuperado el 24 de Julio de 2015 de http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_menu.zul
- Superintendencia de Compañías. (2015). *Portal de información: Compañía MULTICINES S.A.* Recuperado el 24 de Julio de 2015 de http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_menu.zul

Superintendencia de Compañías. (2015). *Portal de información: Compañía CINEMARK DEL ECUADOR S.A.* Recuperado el 24 de Julio de 2015 de http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_menu.zul

Superintendencia de Compañías. (2015). *Portal de información: Compañía SUPERCINES S.A.* Recuperado el 24 de Julio de 2015 de http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_menu.zul

Superintendencia de Compañías. (2015). *Portal de información: Compañía ENTRETENIMIENTO Y DIVERSIÓN FAMILIAR ENDIFA S.A.* Recuperado el 24 de Julio de 2015 de http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_menu.zul

Teatro Sucre. (s.f.). *Información eventos.* Recuperado el 25 de Agosto de 2015 de <http://www.teatrosucre.com/>;

Ticket Show Ecuador. (s.f.). *Información eventos.* Recuperado el 24 de Agosto de 2015 de [https://www.ticketshow.com.ec/pages/synopsis.aspx?evento=1601&gclid=CJHNzOTohcgCFVcSHwod3sEKgQ](https://www.ticketshow.com.ec/pages/synopsis.aspx?evento=1601&gclid=CJHNzOTohcgCFVcSHwod3sEKgQ;);

Ticket Show Ecuador. (s.f.). *Información eventos.* Recuperado el 24 de Agosto de 2015 de [https://www.ticketshow.com.ec/pages/synopsis.aspx?evento=1684](https://www.ticketshow.com.ec/pages/synopsis.aspx?evento=1684;);

Ticket Show Ecuador. (s.f.). *Información eventos.* Recuperado el 24 de Agosto de 2015 de <https://www.ticketshow.com.ec/pages/synopsis.aspx?evento=1723>.

(2015). *Elaborado por el autor.

Torres, C. (2015). Asesora Comercial Induvallas. (W. Costa, Entrevistador).

Vaca, E. (2015). Directora Publicidad CC Paseo San Francisco. (W. Costa, Entrevistador).

Xtraice. (s.f.). *Información productos y distribución*. Recuperado el 20 de Julio de 2015 de <http://www.xtraice.com/es/>

Xtraice. (s.f.). *Paneles Xtraice*. Recuperado el 3 de Agosto de 2015 de <http://www.xtraice.com/es/tecnologia-hielo-sintetico/paneles-de-hielo-sintetico/>

Xtraice. (s.f.). *Pista de hielo sintético en Bolivia*. Recuperado el 12 de Agosto de 2015 de <http://www.xtraice.com/es/noticias-hielo-sintetico/pistas-de-hielo-sinteticas-en-bolivia/>

Zúñiga, D. (2015). Experto Industria. (W. Costa, Entrevistador).

ANEXOS

Anexo1. Encuesta

Buenos días. La siguiente encuesta forma parte de la investigación para mi proyecto de tesis. Toda la información proporcionada será utilizada con fines meramente académicos. Por favor responder con la mayor sinceridad posible.

Pregunta 1.-

¿Ha asistido usted a actividades o lugares destinados al entretenimiento en el último mes? *(*Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 6).*

Si ¿A cuál/es?..... No

Pregunta 2.-

¿Entre que valores oscila su gasto mensual destinado a actividades de entretenimiento?

0 y \$200

\$200 - \$400

\$400 - \$800

Más de \$800

Pregunta 3.-

¿A qué tipos de lugares destinados al entretenimiento prefiere asistir usted o llevar a un familiar? **(Marque con una X los elementos elegidos, puede marcar hasta 3 elementos)*

Canchas deportivas (Futbol, tenis, básquet, etc.) Cines

Pistas deportivas (Paintball, karting, piscinas, patinaje, etc.) Bolos

Parques de diversiones (Ej. Vulqano Park, Playland Park, etc.)

Centros de juegos (Ej. Play Zone, Kidztime)

Otro

Pregunta 4.-

De las actividades o tipos de entretenimiento que usted marcó como preferidos en la pregunta anterior, marque con una X en el recuadro según su frecuencia de asistencia a dichos lugares.

Una vez por semana	Dos o más veces por semana	Una vez cada quince días	Una vez al mes
--------------------	----------------------------	--------------------------	----------------

Pregunta 5.-

¿Qué días de la semana prefiere usted para asistir a actividades destinadas al entretenimiento? (*Marque con una X la respuesta elegida. Puede marcar más de una opción)

De Lunes a Miércoles	<input type="checkbox"/>
Jueves y Viernes	<input type="checkbox"/>
Sábados y Domingos	<input type="checkbox"/>

Pregunta 6.-

Considerando la existencia y ubicación actual de negocios de entretenimiento en Quito, ¿cuál de los siguientes sectores de la ciudad preferiría usted para asistir a actividades destinadas al entretenimiento? (*Marque con una X la respuesta elegida, puede marcar más de una opción.)

Norte de Quito	<input type="checkbox"/>
Centro de Quito	<input type="checkbox"/>
Sur de Quito	<input type="checkbox"/>
Valle de Cumbayá	<input type="checkbox"/>
Valle de los Chillos	<input type="checkbox"/>

¿Porqué?.....

Pregunta 7.-

¿Ha asistido alguna vez a una pista de patinaje sobre hielo? *(Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 9)

Si ¿A cuál?..... No

Pregunta 8.-

Si usted asiste o ha asistido a pistas de patinaje sobre hielo, ¿cuál es o ha sido el motivo de su visita? *(Marque con una X la opción elegida. Puede marcar más de una opción).

Solo diversión / Patinaje libre

Cursos de patinaje artístico o hockey sobre hielo

Eventos y shows sobre hielo

Pregunta 9.-

¿Asistiría usted o llevaría a un familiar a un complejo de entretenimiento que cuente con una pista de patinaje sobre hielo además de servicios adicionales de alimentación, bebidas y esparcimiento para toda la familia ubicado en el sector de Cumbayá? (*Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta 14)

Si No ¿Por qué?.....

Pregunta 10.-

¿Con que frecuencia asistiría usted a un complejo como el descrito en la pregunta anterior?

Una vez por semana

Dos o más veces por semana

Una vez cada quince días

Una vez al mes

Pregunta 11.-

¿Qué factores de servicio valoraría usted en su visita a un complejo con pista de patinaje sobre hielo? *(Marque con una X los servicios elegidos. Puede marcar más de una opción).

Atención al cliente

Seguridad

Tarjetas y promociones para afiliados

Diversidad de actividades (Comida, bebidas, et.)

Otros ¿Cuáles?.....

Pregunta 12.-

¿Qué factores de infraestructura valoraría usted en su visita a un complejo con pista de patinaje sobre hielo?
(*Marque con una X los servicios elegidos. Puede marcar más de una opción)

- Tamaño de la pista
- Limpieza y calidad de la pista, sus implementos y alrededores
- Iluminación, música y ambientación
- Parqueaderos
- Otros ¿Cuáles?.....

Pregunta 13.-

¿Cuánto estaría dispuesto usted a pagar por la entrada por persona a la pista de patinaje sobre hielo? *La entrada incluye el patinaje libre según el tiempo de cada turno.

- Entre \$5 y \$7
- Entre \$7 y \$10
- Más de \$10

Pregunta 14.-

¿Asistiría usted o llevaría a un familiar a eventos/shows musicales o artísticos sobre hielo? (*Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 16).

- Si No ¿Por qué?.....

Pregunta 15.-

¿Con qué frecuencia estaría usted dispuesto a asistir a un evento /show musical o artístico sobre hielo?

- Una vez al mes
- Una vez cada tres meses
- Una vez cada seis meses
- Una vez al año

Pregunta 16.-

¿Se inscribiría usted o inscribiría a algún familiar en cursos de patinaje artístico o hockey sobre hielo? (**Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 18).*

Si No ¿Por qué?.....

Pregunta 17.-

¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por un curso mensual de patinaje o hockey sobre hielo?

Entre \$70 y \$90

Entre \$90 y \$100

Más de \$100

Pregunta 18.-

¿Qué tipo de servicios adicionales a la pista de hielo le gustaría que tenga el complejo de entretenimiento? (**Marque con una X la opción elegida, puede marcar más de una opción).*

Restaurante

Cafetería

Tienda de productos especializados en patinaje sobre hielo

Guardería/Zona de niños

Otros ¿Cuáles?.....

Pregunta 19.-

¿Cuáles de los siguientes medios preferiría usted enterarse de promociones, precios y servicios que ofrecería el complejo de entretenimiento con pista de patinaje sobre hielo? (**Puede marcar más de una opción).*

Vallas publicitarias

Flyers

Redes sociales (Facebook, Instagram)

Otros ¿Cuáles?.....

DATOS INFORMATIVOS:

Nombre:.....

Edad:

Entre 15 y 19 años

Entre 20 y 24 años

Entre 25 y 29 años

Entre 30 y 39 años

Entre 40 y 49 años

Entre 50 y 64 años

Más de 65 años

Actualmente su condición/ocupación es:

Estudiante colegio

Estudiante universidad

Empresa o negocio propio

Empleado particular

Otro

Su nivel de ingresos mensual actual oscila entre:

0 y \$200

\$200 - \$400

\$400 - \$800

Más de \$800

¿Le gustaría recibir noticias o promociones del complejo mencionado en la presente investigación vía correo electrónico?

SI Correo..... NO

::::MUCHAS GRACIAS POR SU COLBORACIÓN::::

Anexo 2. Cotización Xtraice

From: pablo.xtraice@me.com
Subject: Re: Pista de hielo Ecuador
Date: Fri, 17 Jul 2015 17:02:44 +0200
To: wacs_99@hotmail.com

Estimado Wilman,

Me alegra tener noticia por su parte en referencia a la pista de hielo Xtraice.

Seguidamente le facilito la cotización de su interés con los 2 tipos de productos de los que disponemos actualmente y precio de un material Pro de ocasión que se ha usad unidamente por 20 días aprox. por lo que se encuentra como nuevo:

1)XTRAICE PRO (2x1mx20mm). Recomendado para instalaciones con suelo de desnivel y muy itinerantes. (Este producto tiene 12 años de garantía).

2)XTRAICE LITE (1x1mx12mm).Recomendado para instalaciones fijas y que requieren de suelo plano. (Este producto tiene 6 años de garantía).

800m2: Con todos los accesorios necesarios para su explotación junto con el transporte CIF y la supervisión del montaje:

Size (sq.m.) 800
Length
Width
Max. Capacity 200

	Quantity	Price	Total Discount	Sale price	Final price	
Xtraice Pro Panel	400	\$695,00	\$278.000,00	40,00%	\$417,00	\$166.800,00
500 plastic plugs	5	\$283,00	\$1.415,00	20,00%	\$226,40	\$1.132,00
Straight Barriers	51	\$558,00	\$28.458,00	40,00%	\$334,80	\$17.074,80
Gate Barriers	1	\$558,00	\$558,00	40,00%	\$334,80	\$334,80
Curved Barriers	4	\$558,00	\$2.232,00	40,00%	\$334,80	\$1.339,20
Special barriers	4	\$558,00	\$2.232,00	40,00%	\$334,80	\$1.339,20
Sharpener machine	2	\$3.844,00	\$7.688,00	20,00%	\$3.075,20	\$6.150,40
Cleaning machine	1	\$3.626,00	\$3.626,00	20,00%	\$2.900,80	\$2.900,80
Rubber floor	8	\$787,00	\$6.296,00	20,00%	\$629,60	\$5.036,80
Skate shelves	6	\$564,00	\$3.384,00	20,00%	\$451,20	\$2.707,20
Installation supervision	1	\$1.500,00	\$1.500,00	0,00%	\$1.500,00	\$1.500,00
Installation kit	1	\$148,00	\$148,00	20,00%	\$118,40	\$118,40

Transport	1	\$2.000,00	\$2.000,00	0,00%	\$2.000,00	\$2.000,00
Skates	240	\$67,00	\$16.080,00	20,00%	\$53,60	\$12.864,00
			\$353.617,00			\$221.297,60
Final price	\$221.297,60					

Mat. Pro **221.297,60 USD**

-El transporte está incluido en condiciones CIF, es decir, hasta el puerto de carga a convenir por lo que le adjunto documento en el cual vienen todos los códigos arancelarios de los productos ofertados, para el correspondiente cálculo del coste de la importación.

-También adjunto doc. tecnología en el cual explica la calidad y para qué sirven cada uno de los accesorios ofrecidos así como algunos servicios extras para dinamizar la pista de hielo.

*Por otro lado, darle a conocer que la semana que viene estaré en Bolivia y Perú para instalar 2 nuevas pistas de hielo en estos países por lo que si es de su interés conocer el productos de primera mano y poder tratar el proyecto en persona, sería ideal contar con su presencia en alguno de estos países.

Aguardo sus amables comentarios al respecto.

Un cordial saludo,

Anexo 3. Cotización Eventos

COMMERCIAL OFFER

Subject of Offer

Engagement of Moscow Stars on Ice for performances in Ecuador.

General Terms and Conditions

The inviting Party shall be responsible and pay for:

- ulo 1international travel of the artists (maximum 28) and technical personnel (maximum 4);
- ulo 2international transportation of production luggage.
- ulo 3accommodation of the artists in a no less than 4-stars hotel
- ulo 4local transport for the Group for arrival/departure, hotel/venue/hotel; transport for the props;
- ulo 5all legal documents and working permits for the personnel to obtain visas in Moscow;
- ulo 6ice arena rent with light and sound equipment with operators;

Cost of the performances shall amount to:

10.000,00 USD net per show, i.e. subject to no taxes in the territory of Ecuador.

Artistic Terms and Conditions

- Duration of a single performance shall be maximum 90 minutes.
- Advance payment shall be effected 2 months before the company leaves for Ecuador in the amount of 50% of the total fee.

Satyukova Lydia

Manager

Moscow Stars On Ice

Hello Wilman Costa,

Thank you for your inquiry to Feld Entertainment. I understand your company may be interested in presenting Disney on Ice in Ecuador. We would welcome the opportunity to speak to you concerning this project.

In general, the terms of the deal are:

- You would be acting as Promoter.
- Promoter would pay a variable fee of 15% on all ticket sales and sponsor revenue.
- Promoter would pay a show fee of 45% of ticket sales and sponsor revenue.
- Promoter is responsible for all local costs, including:
 - Heating/air conditioning
 - Dressing rooms
 - Electricity
 - Water.
 - Security
 - Event personnel: local stagehands, spotlight operators, houselight operators, electricians, translators, cleaners, maintenance personnel, ushers, ticket-takers, security, door guards, ticket selling personnel, first aid personnel, fire personnel, and other personnel to adequately set up, rehearse, present, and take down the show.
 - Transportation within Ecuador for personnel.
 - Transportation within Ecuador for equipment.
 - Hotel
- We would sell souvenirs, program books, cotton candy, snow cones, lemonade and popcorn. We would retain 100% of the revenue. Promoter would be responsible for any venue costs (commissions or fees) for our sales operation.

I look forward to hearing from you.

Bob Hannigan
Vice President International Tours
Feld Entertainment

Anexo 4. Cotización Publicidad (MIT Creativo)

Teléfonos: 3318998, 099 9448860
E-mail: mit_creativo@hotmail.com
Ulloa N34-141 entre Rumipamba y Lallement

Quito, 08 de septiembre del 2015

Señor
Wilman Costa
Presente

De mis consideraciones:

Por medio de la presente cotizo a ustedes el siguiente trabajo de impresión:

2.000	Volantes a full color tiro, tamaño 15x21, en papel couché 115 grs.	\$ 156,61 \$ 0,07830 c/u
5.000	Volantes a full color tiro, tamaño 15x21, en papel couché 115 grs.	\$ 253,30 \$ 0,05066 c/u
10.000	Volantes a full color tiro, tamaño 15x21, en papel couché 115 grs.	\$ 356,90 \$ 0,03569 c/u
1 m2	Lona a full color tiro.	\$ 16,90 c/m2
1	Roll-up.	\$ 60,00 c/u

Nota: Estos precios no incluyen IVA.
Tiempo de entrega: a convenir
Forma de pago: 50 % de anticipo y el 50 % a la entrega del trabajo.
Validez de la proforma: 15 días.

En espera de su pronta e importante respuesta, me suscribo de usted.

Atentamente,

Milton Rojas S.
Representante de Ventas


Diseña e Imprime tus ideas

Anexo 5. Acuerdo / Contrato Arrendamiento

CONTRATO/ACUERDO DE ARRIENDO

En el Distrito Metropolitano de Quito en el mes de Agosto del año dos mil quince, suscriben el presente contrato y/o acuerdo de **ARRIENDO** contenido en las siguientes cláusulas:

PRIMERA: COMPARECIENTES.- Comparecen a la celebración del presente contrato por una parte la señora **INMACULADA PÉREZ** con número de pasaporte AAC757309 , de nacionalidad española, mayor de edad, de estado civil casada, domiciliado en el Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha, a quien para efecto de este contrato se le denominará **LA ARRENDADORA**, y por otra el señor **WILMAN ALBERTO COSTA SANCHEZ** con número de cédula 1715113914, ecuatoriano, mayor de edad, de estado civil soltero, domiciliado en el Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha, a quien para los mismos efectos se le denominará **EL ARRENDATARIO**.

SEGUNDA: ANTECEDENTES.- LA ARRENDADORA, es propietario del lote de terreno número 5 ubicado en la parroquia de Cumbayá del Distrito Metropolitano de Quito. El lote se encuentra ubicado en la calle Isidro Ayora, a 600 metros aproximadamente de la Avenida de los Conquistadores. El área ocupada por el terreno es de 4935 m2 aproximadamente, teniendo unas dimensiones aproximadas de 100 x 50m.

TERCERA: OBJETO.- Con los antecedentes expuestos **LA ARRENDADORA** da en arriendo a favor del **ARRENDATARIO** el terreno descrito en la cláusula anterior. El **ARRENDATARIO** podrá disponer del lote de terreno para fines comerciales y podrá realizar las obras de construcción necesarias en el mismo durante el período de vigencia del contrato.

CUARTA: DURACIÓN Y VIGENCIA.- El presente contrato de arrendamiento tendrá vigencia de diez años, el mismo que rige a partir de la fecha de suscripción de este contrato, pudiendo ser renovado si es que así las partes lo deciden, previa la notificación con trescientos sesenta días de anticipación al vencimiento del contrato. Al finalizar el plazo de arrendamiento se dispondrá de la opción de renovación del mismo así como la opción de compra prioritaria a favor del **ARRENDADOR**, siendo potestativa de ambas partes la ejecución de dicha opción.

QUINTA: CANON DE ARRIENDO: El canon de arriendo fijado de mutuo acuerdo por las partes contratantes es el de tres mil quinientos dólares Americanos (\$3.500.00), el cual se pagará en dinero efectivo y en moneda de curso legal durante los primeros cinco días de cada mes, su incumplimiento será suficiente causa para rescindir el presente contrato de arriendo conforme a la ley. Para constancia del pago **LA ARRENDADORA** se compromete a conferir el respectivo recibo a nombre del **ARRENDATARIO**.

EL ARRENDATARIO, además se compromete a cancelar los servicios de agua, luz y teléfono; de igual manera, el **ARRENDATARIO** es responsable por cualquier costo de construcción o reparación realizada en el terreno por el plazo de vigencia del contrato.

SEXTA: MEJORAS.- EL ARRENDATARIO será responsable por todas las posibles mejoras físicas al terreno en arrendamiento, dentro de las cuales pueden incluirse:

- Urbanización y servicios básicos
- Construcciones e infraestructura
- Mantenimiento y nivelación del lote de terreno.

La infraestructura y mejoras existentes dentro del terreno que se efectuaran dentro del plazo de arrendamiento serán propiedad del **ARRENDATARIO** al finalizar el contrato. Así mismo, éste será el encargado de dejar el terreno tal y como le fue entregado.

Exceptuando, el trabajo de urbanizar el lote, puesto que este por su definición; corresponde a un trabajo no retroactivo, es decir, cuando un lote de terreno (parcela) se encuentra en la situación de **suelo urbanizado** este es integrado de forma legal y efectiva en la red de dotaciones y servicios propios de los núcleos de población (servicios básicos), por lo que una vez realizado el trabajo la situación del terreno (parcela) cambia.

SÉPTIMA: DESTINO DEL INMUEBLE.- El establecimiento dado en arrendamiento será destinado para fines comerciales. Se realizará la construcción y mejoras necesarias para cumplir con estos fines.

OCTAVA: SUBARRENDAMIENTO.- EL ARRENDATARIO, tiene la potestad de subarrendar a una tercera persona sea natural o jurídica, parte del lote de terreno alquilado para sus respectivos fines comerciales. **LA ARRENDADORA,** entregará la debida autorización escrita para este fin. El contrato de subarrendamiento será realizado independientemente del presente contrato y podrá renovarse en dependencia de la renovación del contrato principal.

NOVENA: TERMINACIÓN DEL CONTRATO.- El presente contrato tendrá una duración mínima de dos años tal como lo estipula el artículo 28 de la Ley de Inquilinato, éste podrá terminar antes de su vencimiento por las siguientes causas:

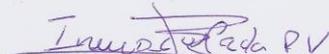
- 1.- Falta de pago del canon de arriendo conforme lo estipulado en la cláusula quinta del presente contrato;
- 2.- Destino del local arrendado a un objeto ilícito o distinto del convenido;
- 3.- De darse una intención de terminación del contrato, antes de cumplirse el plazo establecido, unilateralmente por parte de **LA ARRENDADORA,** la misma tendrá que cancelar un pago por indemnización al **ARRENDATARIO** por concepto de inversión en el bien. El pago será determinado en base al valor financiero del proyecto en proporción al tiempo transcurrido en caso de terminación unilateral del contrato.

En caso de terminación del contrato, antes de cumplirse el plazo establecido, de manera unilateral por parte de **LA ARRENDADORA,** ésta debe reconocer **AL ARRENDATARIO,** el valor invertido por el trabajo de urbanizar el suelo, tomando en cuenta la plusvalía y el deterioro normal por el uso común del servicio por el período del contrato de arrendamiento.

Al finalizar el plazo de arrendamiento establecido y de existir la opción o deseo explícito de venta de **LA ARRENDADORA,** el terreno podrá ser comercializado manteniendo una opción de compra *prioritaria* **EL ARRENDATARIO** establecido en el presente contrato.

DÉCIMA: JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- En caso de controversia las partes se someten a los Jueces de Inquilinato con competencia en el Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha; por lo cual las partes de común acuerdo renuncian a fuero y domicilio.

DÉCIMA PRIMERA: ACEPTACIÓN.- Las partes contratantes aceptan todo el contenido del presente contrato y lo firman para constancia y en unidad de acto por triplicado.


Sra. Inmaculada Pérez
PP. AAC757309


Sr. Wilman Costa
C.C. No. 171511391-4

Anexo 6. Acuerdo Cafetería Stop



Cafetería • Restaurante

Quito, 14 de Septiembre del 2015

Señor
WILMAN ALBERTO COSTA
PROMOTOR DEL PROYECTO PARA LA "IMPLEMENTACIÓN DE UN COMPLEJO DE
ENTRETENIMIENTO CON PISTA DE HIELO EN EL SECTOR DE CUMBAYÁ"

Presente.-

Estimado señor Costa:

De acuerdo a nuestras conversaciones anteriores respecto a la invitación formulada por usted a fin de contar con nuestra participación dentro del "Proyecto de implementación de un centro de entretenimiento con una pista de hielo", ubicado en el sector de Cumbayá. El mismo basado en un concepto de entretenimiento y diversión, cuya principal atracción es una pista de hielo sintético con características modernas y tecnológicas de primera calidad.

Por medio de la presente expreso mi aceptación para formar parte del mismo y la disposición inmediata para la instalación y funcionamiento del negocio del cual soy propietario. Dicho negocio se trata de la Cafetería Restaurante STOP, ubicada en la Amazonas N31-117 y Moreno Bellido, en el Distrito Metropolitano de Quito, misma que tiene muchos años de funcionamiento y se encuentra posicionada en el sector gracias a la calidad y experiencia adquirida dentro del mercado.

La ubicación del negocio planteado por usted, así como la oportunidad que representa el concepto en el cual está basado el proyecto, han sido factores fundamentales al momento de tomar la decisión para la apertura e instalación de nuestra cafetería dentro de su proyecto.

Atentamente

RESTEJE S.A.

Esteban Acosta
Esteban Acosta
C.I: 1714452313

Amazonas N31-05 (2415) y Moreno Bellido * Teléfono: 2567-960
E-mail: resteje@uio.satnet.net * Quito - Ecuador

Anexo 7. Acuerdo Inversionista Restaurante



La Campiña Lojana

Quito, 16 de octubre de 2015

Señor
Wilman Alberto Costa
**Promotor del Proyecto para la "Implementación de un Complejo de
Entretención con Pista de Hielo en el Sector de Cumbayá"**
Presente

De mi consideración:

De acuerdo a las conversaciones mantenidas respecto a la invitación formulada por usted a fin de contar con nuestra participación dentro del Proyecto para la "Implementación de un Complejo de Entretención con Pista de Hielo en el Sector de Cumbayá", cuyo concepto está basado en la recreación y diversión, siendo la principal atracción una pista de hielo sintético con características modernas y tecnológicas de primera calidad; por medio de la presente, expreso mi aceptación para formar parte del proyecto propuesto, así como la disposición inmediata para la instalación y funcionamiento de un negocio de acuerdo a las características tratadas personalmente.

Actualmente, soy propietario del Restaurante "La Campiña Lojana", ubicado en la Av. Brasil N100 y Jalil, el cual cuenta con varios años de funcionamiento en la urbe. Hemos especializado nuestra cocina en la riqueza de nuestra natal Loja, cuna de artistas y predilecta gastronomía. Nuestros altos estándares de calidad y servicio, son el referente principal para la satisfacción de nuestros clientes, proporcionándoles el ambiente ideal para compartir sus momentos familiares y de amistad.

La ubicación del negocio planteado por usted, así como la oportunidad que representa el concepto en el cual está basado el proyecto, han sido factores fundamentales al momento de tomar la decisión de la apertura e instalación de nuestro Restaurante.

Saludos cordiales,


Pablo Bravo B.
**Administrador General
La Campiña Lojana
Restaurante**

La Campiña Lojana
Dir.: Av. Brasil N100 y Jalil
Quito - Ecuador

Anexo 8. Cotización Suministros (Mercado Libre)

Computadora Intel Core I3 3.5 Ghz Garant. 1000gb 4gb Led 20 Me gusta

Artículo nuevo 55 vendidos



U\$S 510⁰⁰

 Pago a acordar con el vendedor.
[Más información](#)

 Entrega a acordar con el vendedor
Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

Cantidad:   

Silla Giratoria Oficinas Escritorios Economicas Nuevas. Me gusta

Artículo nuevo 58 vendidos

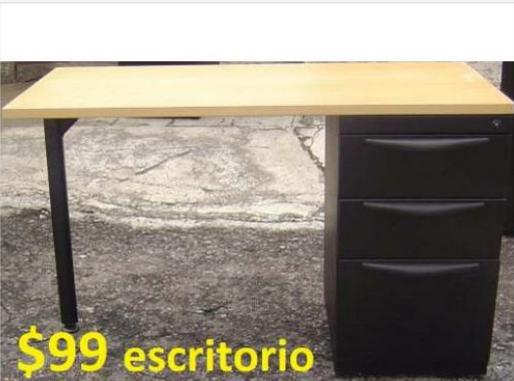


U\$S 36⁹⁹

 Pago a acordar con el vendedor.
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito.
[Más información](#)

 Entrega a acordar con el vendedor
Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

Cantidad:   



U\$S 99⁰⁰

 Pago a acordar con el vendedor.
Acepta efectivo.
[Más información](#)

 Entrega a acordar con el vendedor
Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

Cantidad:   

\$99 escritorio

Mesa Plegables Para Hogar U Oficina Me gusta

Artículo nuevo 10 vendidos



U\$S 68⁰⁰

 **Pago a acordar con el vendedor.**
Acepta depósito bancario, efectivo.
[Más información](#)

 **Entrega a acordar con el vendedor**
Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

Cantidad:

- 1 +

Comprar



Anexo 9. Roles de Pago y Provisiones Anuales

Año 1

Rol de Pagos

Puesto	Sueldo mensual	Sueldo anual	less	BI Imp. Rta (Mensual)	BI Imp. Rta (Anual)	Imp. Renta	No.	Total Individual	Total
Gerente General	883,49	10.601,88	1.001,88	800,00	9.600,00	-	1	9.600,00	9.600,00
Jefe Operativo	662,62	7.951,41	751,41	600,00	7.200,00	-	1	7.200,00	7.200,00
Jefe de Marketing	552,18	6.626,17	626,17	500,00	6.000,00	-	1	6.000,00	6.000,00
Jefe Financiero	662,62	7.951,41	751,41	600,00	7.200,00	-	1	7.200,00	7.200,00
Jefe RRHH	552,18	6.626,17	626,17	500,00	6.000,00	-	1	6.000,00	6.000,00
Jefe de seguridad	441,74	5.300,94	500,94	400,00	4.800,00	-	1	4.800,00	4.800,00
Contador General	496,96	5.963,56	563,56	450,00	5.400,00	-	1	5.400,00	5.400,00
Experto en sist. Tec.	390,94	4.691,33	443,33	354,00	4.248,00	-	1	4.248,00	4.248,00
Asistentes limpieza	390,94	4.691,33	443,33	354,00	4.248,00	-	2	4.248,00	8.496,00
Guardia	390,94	4.691,33	443,33	354,00	4.248,00	-	2	4.248,00	8.496,00
Asistente administrativo	390,94	4.691,33	443,33	354,00	4.248,00	-	1	4.248,00	4.248,00
Asistente Contable	390,94	4.691,33	443,33	354,00	4.248,00	-	1	4.248,00	4.248,00
Cajero	390,94	4.691,33	443,33	354,00	4.248,00	-	2	4.248,00	8.496,00

Puesto	Sueldo (Semanal)	Sueldo anual	IESS	BI Imp. Rta (Semanal)	BI Imp. Rta (Anual)	Imp. Renta	No.	Total Individual	Total
Instructor Patinaje libre	22,09	1.148,54	108,54	20,00	1.040,00	-	12	1.040,00	12.480,00
Instructor Patinaje libre	11,04	574,27	54,27	10,00	520,00	-	2	520,00	1.040,00
Instructor Patinaje artístico	11,04	574,27	54,27	10,00	520,00	-	1	520,00	520,00
Instructor Patinaje artístico	7,36	382,85	36,18	6,67	346,67	-	1	346,67	346,67
Instructor Hockey	5,52	287,13	27,13	5,00	260,00	-	1	260,00	260,00

Rol de Provisiones

Puesto	Total percepción anual	Decimo tercer sueldo	Decimo cuarto sueldo	Vacaciones	Aporte patronal	No.	Total	Gasto beneficios sociales
Gerente General	9.600,00	800,00	354,00	400,00	1.070,40	1	2.624,40	2.624,40
Jefe Operativo	7.200,00	600,00	354,00	300,00	802,80	1	2.056,80	2.056,80
Jefe de Marketing	6.000,00	500,00	354,00	250,00	669,00	1	1.773,00	1.773,00
Jefe Financiero	7.200,00	600,00	354,00	300,00	802,80	1	2.056,80	2.056,80
Jefe RRHH	6.000,00	500,00	354,00	250,00	669,00	1	1.773,00	1.773,00
Jefe de seguridad	4.800,00	400,00	354,00	200,00	535,20	1	1.489,20	1.489,20
Contador General	5.400,00	450,00	354,00	225,00	602,10	1	1.631,10	1.631,10
Experto en sistemas tec.	4.248,00	354,00	354,00	177,00	473,65	1	1.358,65	1.358,65
Asistentes limpieza	4.248,00	354,00	354,00	177,00	473,65	2	1.358,65	2.717,30
Guardia	4.248,00	354,00	354,00	177,00	473,65	2	1.358,65	2.717,30
Asistente administrativo	4.248,00	354,00	354,00	177,00	473,65	1	1.358,65	1.358,65
Asistente Contable	4.248,00	354,00	354,00	177,00	473,65	1	1.358,65	1.358,65
Cajero	4.248,00	354,00	354,00	177,00	473,65	2	1.358,65	2.717,30
Instructor Patinaje libre	1.040,00	86,67	76,70	43,33	115,96	12	322,66	3.871,92
Instructor Patinaje libre	520,00	43,33	38,35	21,67	57,98	2	161,33	322,66
Instructor Patinaje artístico	520,00	43,33	38,35	21,67	57,98	1	161,33	161,33
Instructor Patinaje artístico	346,67	28,89	25,57	14,44	38,65	1	107,55	107,55
Instructor Hockey	260,00	21,67	19,18	10,83	28,99	1	80,67	80,67

Año 2

Rol de Pagos

Puesto	Sueldo mensual	Sueldo anual	IESS	BI Imp. Rta (Mensual)	BI Imp. Rta (Anual)	Imp. Rta	Fondo de reserva	No.	TOTAL	TOTAL GASTO
Gerente General	919,01	11.028,07	1.042,15	832,16	9.985,92	-	831,83	1	10.817,75	10.817,75
Jefe Operativo	689,25	8.271,05	781,61	624,12	7.489,44	-	623,87	1	8.113,31	8.113,31
Jefe de Marketing	574,38	6.892,55	651,35	520,10	6.241,20	-	519,89	1	6.761,09	6.761,09
Jefe Financiero	689,25	8.271,05	781,61	624,12	7.489,44	-	623,87	1	8.113,31	8.113,31
Jefe RRHH	574,38	6.892,55	651,35	520,10	6.241,20	-	519,89	1	6.761,09	6.761,09
Jefe de seguridad	459,50	5.514,04	521,08	416,08	4.992,96	-	415,91	1	5.408,87	5.408,87
Contador General	516,94	6.203,29	586,21	468,09	5.617,08	-	467,90	1	6.084,98	6.084,98
Experto en sistemas tec.	406,66	4.879,92	461,15	368,23	4.418,77	-	368,08	1	4.786,85	4.786,85
Asistentes limpieza	406,66	4.879,92	461,15	368,23	4.418,77	-	368,08	2	4.786,85	9.573,71
Guardia	406,66	4.879,92	461,15	368,23	4.418,77	-	368,08	2	4.786,85	9.573,71
Asistente administrativo	406,66	4.879,92	461,15	368,23	4.418,77	-	368,08	1	4.786,85	4.786,85
Asistente Contable	406,66	4.879,92	461,15	368,23	4.418,77	-	368,08	1	4.786,85	4.786,85
Cajero	406,66	4.879,92	461,15	368,23	4.418,77	-	368,08	2	4.786,85	9.573,71

Puesto	Sueldo (Semanal)	Sueldo anual	IESS	BI Imp. Rta (Semanal)	BI Imp. Rta (Anual)	Imp. Rta	Fondo de reserva	No.	TOTAL	TOTAL GASTO
Instructor Patinaje libre	22,98	1.194,71	112,90	20,80	1.081,81	-	90,11	14	1.171,92	16.406,92
Instructor Patinaje libre	11,49	597,35	56,45	10,40	540,90	-	45,06	2	585,96	1.171,92
Instructor Patinaje artístico	11,49	597,35	56,45	10,40	540,90	-	45,06	1	585,96	585,96
Instructor Patinaje artístico	7,66	398,24	37,63	6,93	360,60	-	30,04	1	390,64	390,64
Instructor Hockey	5,74	298,68	28,22	5,20	270,45	-	22,53	1	292,98	292,98

Rol de Provisiones

Puesto	Total percepción anual	Decimo tercer sueldo	Decimo cuarto sueldo	Vacaciones	Aporte patronal	No.	Total	Gasto beneficios sociales
Gerente General	9.985,92	832,16	368,23	416,08	1.113,43	1	2.729,90	2.729,90
Jefe Operativo	7.489,44	624,12	368,23	312,06	835,07	1	2.139,48	2.139,48
Jefe de Marketing	6.241,20	520,10	368,23	260,05	695,89	1	1.844,27	1.844,27
Jefe Financiero	7.489,44	624,12	368,23	312,06	835,07	1	2.139,48	2.139,48
Jefe RRHH	6.241,20	520,10	368,23	260,05	695,89	1	1.844,27	1.844,27
Jefe de seguridad	4.992,96	416,08	368,23	208,04	556,72	1	1.549,07	1.549,07
Contador General	5.617,08	468,09	368,23	234,05	626,30	1	1.696,67	1.696,67
Experto en sistemas tecno	4.418,77	368,23	368,23	184,12	492,69	1	1.413,27	1.413,27
Asistentes limpieza	4.418,77	368,23	368,23	184,12	492,69	2	1.413,27	2.826,54
Guardia	4.418,77	368,23	368,23	184,12	492,69	2	1.413,27	2.826,54
Asistente administrativo	4.418,77	368,23	368,23	184,12	492,69	1	1.413,27	1.413,27
Asistente Contable	4.418,77	368,23	368,23	184,12	492,69	1	1.413,27	1.413,27
Cajero	4.418,77	368,23	368,23	184,12	492,69	2	1.413,27	2.826,54
Instructor Patinaje libre	1.081,81	90,15	79,78	45,08	120,62	14	335,63	4.698,83
Instructor Patinaje libre	540,90	45,08	39,89	22,54	60,31	2	167,82	335,63
Instructor Patinaje artístico	540,90	45,08	39,89	22,54	60,31	1	167,82	167,82
Instructor Patinaje artístico	360,60	30,05	26,59	15,03	40,21	1	111,88	111,88
Instructor Hockey	270,45	22,54	19,95	11,27	30,16	1	83,91	83,91

Año 3

Rol de Pagos

Puesto	Sueldo mensual	Sueldo anual	IESS	Bl Imp. Rta (Mensual)	Bl Imp. Rta (Anual)	Imp. Rta	Fondo de reserva	No.	TOTAL	TOTAL GASTO
Gerente General	955,95	11.471,40	1.084,05	865,61	10.387,35	-	865,27	1	11.252,62	11.252,62
Jefe Operativo	716,96	8.603,55	813,04	649,21	7.790,52	-	648,95	1	8.439,47	8.439,47
Jefe de Marketing	597,47	7.169,63	677,53	541,01	6.492,10	-	540,79	1	7.032,89	7.032,89
Jefe Financiero	716,96	8.603,55	813,04	649,21	7.790,52	-	648,95	1	8.439,47	8.439,47
Jefe RRHH	597,47	7.169,63	677,53	541,01	6.492,10	-	540,79	1	7.032,89	7.032,89
Jefe de seguridad	477,98	5.735,70	542,02	432,81	5.193,68	-	432,63	1	5.626,31	5.626,31
Contador General	537,72	6.452,66	609,78	486,91	5.842,89	-	486,71	1	6.329,60	6.329,60
Experto en sistemas tec.	423,01	5.076,10	479,69	383,03	4.596,40	-	382,88	1	4.979,28	4.979,28
Asistentes limpieza	423,01	5.076,10	479,69	383,03	4.596,40	-	382,88	2	4.979,28	9.958,57
Guardia	423,01	5.076,10	479,69	383,03	4.596,40	-	382,88	2	4.979,28	9.958,57
Asistente administrativo	423,01	5.076,10	479,69	383,03	4.596,40	-	382,88	1	4.979,28	4.979,28
Asistente Contable	423,01	5.076,10	479,69	383,03	4.596,40	-	382,88	1	4.979,28	4.979,28
Cajero	423,01	5.076,10	479,69	383,03	4.596,40	-	382,88	2	4.979,28	9.958,57

Puesto	Sueldo (Semanal)	Sueldo anual	IESS	Bl Imp. Rta (Semanal)	Bl Imp. Rta (Anual)	Imp. Rta	Fondo de reserva	No.	TOTAL	TOTAL GASTO
Instructor Patinaje libre	23,90	1.242,74	117,44	21,64	1.125,30	-	93,74	16	1.219,03	19.504,54
Instructor Patinaje libre	11,95	621,37	58,72	10,82	562,65	-	46,87	2	609,52	1.219,03
Instructor Patinaje artístico	11,95	621,37	58,72	10,82	562,65	-	46,87	1	609,52	609,52
Instructor Patinaje artístico	7,97	414,25	39,15	7,21	375,10	-	31,25	1	406,34	406,34
Instructor Hockey	5,97	310,68	29,36	5,41	281,32	-	23,43	1	304,76	304,76

Rol de Provisiones

Puesto	Total percepción anual	Decimo tercer sueldo	Decimo cuarto sueldo	Vacaciones	Aporte patronal	No.	Total	Gasto beneficios sociales
Gerente General	10.387,35	865,61	383,03	432,81	1.158,19	1	2.839,64	2.839,64
Jefe Operativo	7.790,52	649,21	383,03	324,60	868,64	1	2.225,49	2.225,49
Jefe de Marketing	6.492,10	541,01	383,03	270,50	723,87	1	1.918,41	1.918,41
Jefe Financiero	7.790,52	649,21	383,03	324,60	868,64	1	2.225,49	2.225,49
Jefe RRHH	6.492,10	541,01	383,03	270,50	723,87	1	1.918,41	1.918,41
Jefe de seguridad	5.193,68	432,81	383,03	216,40	579,09	1	1.611,34	1.611,34
Contador General	5.842,89	486,91	383,03	243,45	651,48	1	1.764,88	1.764,88
Experto en sistemas tecnico	4.596,40	383,03	383,03	191,52	512,50	1	1.470,08	1.470,08
Asistentes limpieza	4.596,40	383,03	383,03	191,52	512,50	2	1.470,08	2.940,17
Guardia	4.596,40	383,03	383,03	191,52	512,50	2	1.470,08	2.940,17
Asistente administrativo	4.596,40	383,03	383,03	191,52	512,50	1	1.470,08	1.470,08
Asistente Contable	4.596,40	383,03	383,03	191,52	512,50	1	1.470,08	1.470,08
Cajero	4.596,40	383,03	383,03	191,52	512,50	2	1.470,08	2.940,17
Instructor Patinaje libre	1.125,30	93,77	82,99	46,89	125,47	16	349,12	5.585,97
Instructor Patinaje libre	562,65	46,89	41,50	23,44	62,74	2	174,56	349,12
Instructor Patinaje artístico	562,65	46,89	41,50	23,44	62,74	1	174,56	174,56
Instructor Patinaje artístico	375,10	31,26	27,66	15,63	41,82	1	116,37	116,37
Instructor Hockey	281,32	23,44	20,75	11,72	31,37	1	87,28	87,28

Año 4

Rol de Pagos

Puesto	Sueldo mensual	Sueldo anual	IESS	BI Imp. Rta (Mensual)	BI Imp. Rta (Anual)	Imp. Rta	Fondo de reserva	No.	TOTAL	TOTAL GASTO
Gerente General	994,38	11.932,55	1.127,63	900,41	10.804,93	19,75	900,05	1	11.685,23	11.685,23
Jefe Operativo	745,78	8.949,41	845,72	675,31	8.103,69	-	675,04	1	8.778,73	8.778,73
Jefe de Marketing	621,49	7.457,84	704,77	562,76	6.753,08	-	562,53	1	7.315,61	7.315,61
Jefe Financiero	745,78	8.949,41	845,72	675,31	8.103,69	-	675,04	1	8.778,73	8.778,73
Jefe RRHH	621,49	7.457,84	704,77	562,76	6.753,08	-	562,53	1	7.315,61	7.315,61
Jefe de seguridad	497,19	5.966,28	563,81	450,21	5.402,46	-	450,03	1	5.852,49	5.852,49
Contador General	559,34	6.712,06	634,29	506,48	6.077,77	-	506,28	1	6.584,05	6.584,05
Experto en sistemas tec.	440,01	5.280,15	498,97	398,43	4.781,18	-	398,27	1	5.179,45	5.179,45
Asistentes limpieza	440,01	5.280,15	498,97	398,43	4.781,18	-	398,27	2	5.179,45	10.358,90
Guardia	440,01	5.280,15	498,97	398,43	4.781,18	-	398,27	2	5.179,45	10.358,90
Asistente administrativo	440,01	5.280,15	498,97	398,43	4.781,18	-	398,27	1	5.179,45	5.179,45
Asistente Contable	440,01	5.280,15	498,97	398,43	4.781,18	-	398,27	1	5.179,45	5.179,45
Cajero	440,01	5.280,15	498,97	398,43	4.781,18	-	398,27	2	5.179,45	10.358,90

Puesto	Sueldo (Semanal)	Sueldo anual	IESS	BI Imp. Rta (Semanal)	BI Imp. Rta (Anual)	Imp. Rta	Fondo de reserva	No.	TOTAL	TOTAL GASTO
Instructor Patinaje libre	24,86	1.292,69	122,16	22,51	1.170,53	-	97,51	16	1.268,04	20.288,62
Instructor Patinaje libre	12,43	646,35	61,08	11,26	585,27	-	48,75	2	634,02	1.268,04
Instructor Patinaje artístico	12,43	646,35	61,08	11,26	585,27	-	48,75	1	634,02	634,02
Instructor Patinaje artístico	8,29	430,90	40,72	7,50	390,18	-	32,50	1	422,68	422,68
Instructor Hockey	6,21	323,17	30,54	5,63	292,63	-	24,38	1	317,01	317,01

Rol de Provisiones

Puesto	Total percepció n anual	Decimo tercer sueldo	Decimo cuarto sueldo	Vacaciones	Aporte patronal	No.	Total	Gasto beneficios sociales
Gerente General	10.804,93	900,41	398,43	450,21	1.204,75	1	2.953,80	2.953,80
Jefe Operativo	8.103,69	675,31	398,43	337,65	903,56	1	2.314,96	2.314,96
Jefe de Marketing	6.753,08	562,76	398,43	281,38	752,97	1	1.995,53	1.995,53
Jefe Financiero	8.103,69	675,31	398,43	337,65	903,56	1	2.314,96	2.314,96
Jefe RRHH	6.753,08	562,76	398,43	281,38	752,97	1	1.995,53	1.995,53
Jefe de seguridad	5.402,46	450,21	398,43	225,10	602,37	1	1.676,11	1.676,11
Contador General	6.077,77	506,48	398,43	253,24	677,67	1	1.835,82	1.835,82
Experto en sistemas tecno	4.781,18	398,43	398,43	199,22	533,10	1	1.529,18	1.529,18
Asistentes limpieza	4.781,18	398,43	398,43	199,22	533,10	2	1.529,18	3.058,36
Guardia	4.781,18	398,43	398,43	199,22	533,10	2	1.529,18	3.058,36
Asistente administrativo	4.781,18	398,43	398,43	199,22	533,10	1	1.529,18	1.529,18
Asistente Contable	4.781,18	398,43	398,43	199,22	533,10	1	1.529,18	1.529,18
Cajero	4.781,18	398,43	398,43	199,22	533,10	2	1.529,18	3.058,36
Instructor Patinaje libre	1.170,53	97,54	86,33	48,77	130,51	16	363,16	5.810,53
Instructor Patinaje libre	585,27	48,77	43,16	24,39	65,26	2	181,58	363,16
Instructor Patinaje artístico	585,27	48,77	43,16	24,39	65,26	1	181,58	181,58
Instructor Patinaje artístico	390,18	32,51	28,78	16,26	43,50	1	121,05	121,05
Instructor Hockey	292,63	24,39	21,58	12,19	32,63	1	90,79	90,79

Año 5

Rol de Pagos

Puesto	Sueldo mensual	Sueldo anual	IESS	BI Imp. Rta (Mensual)	BI Imp. Rta (Anual)	Imp. Rta	Fondo de reserva	No.	TOTAL	TOTAL GASTO
Gerente General	1.034,35	12.412,24	1.172,96	936,61	11.239,28	41,46	936,23	1	12.134,05	12.134,05
Jefe Operativo	775,77	9.309,18	879,72	702,46	8.429,46	-	702,17	1	9.131,64	9.131,64
Jefe de Marketing	646,47	7.757,65	733,10	585,38	7.024,55	-	585,15	1	7.609,70	7.609,70
Jefe Financiero	775,77	9.309,18	879,72	702,46	8.429,46	-	702,17	1	9.131,64	9.131,64
Jefe RRHH	646,47	7.757,65	733,10	585,38	7.024,55	-	585,15	1	7.609,70	7.609,70
Jefe de seguridad	517,18	6.206,12	586,48	468,30	5.619,64	-	468,12	1	6.087,76	6.087,76
Contador General	581,82	6.981,89	659,79	526,84	6.322,10	-	526,63	1	6.848,73	6.848,73
Experto en sistemas tec.	457,70	5.492,42	519,03	414,45	4.973,38	-	414,28	1	5.387,67	5.387,67
Asistentes limpieza	457,70	5.492,42	519,03	414,45	4.973,38	-	414,28	2	5.387,67	10.775,33
Guardia	457,70	5.492,42	519,03	414,45	4.973,38	-	414,28	2	5.387,67	10.775,33
Asistente administrativo	457,70	5.492,42	519,03	414,45	4.973,38	-	414,28	1	5.387,67	5.387,67
Asistente Contable	457,70	5.492,42	519,03	414,45	4.973,38	-	414,28	1	5.387,67	5.387,67
Cajero	457,70	5.492,42	519,03	414,45	4.973,38	-	414,28	2	5.387,67	10.775,33

Puesto	Sueldo (Semanal)	Sueldo anual	IESS	BI Imp. Rta (Semanal)	BI Imp. Rta (Anual)	Imp. Rta	Fondo de reserva	No.	TOTAL	TOTAL GASTO
Instructor Patinaje libre	25,86	1.344,66	127,07	23,42	1.217,59	-	101,43	20	1.319,01	26.380,28
Instructor Patinaje libre	12,93	672,33	63,54	11,71	608,79	-	50,71	3	659,51	1.978,52
Instructor Patinaje artístico	12,93	672,33	63,54	11,71	608,79	-	50,71	1	659,51	659,51
Instructor Patinaje artístico	8,62	448,22	42,36	7,81	405,86	-	33,81	1	439,67	439,67
Instructor Hockey	6,46	336,16	31,77	5,85	304,40	-	25,36	1	329,75	329,75

Rol de Provisiones

Puesto	Total percepció n anual	Decimo tercer sueldo	Decimo cuarto sueldo	Vacaciones	Aporte patronal	No.	Total	Gasto beneficios sociales
Gerente General	11.239,28	936,61	414,45	468,30	1.253,18	1	3.072,54	3.072,54
Jefe Operativo	8.429,46	702,46	414,45	351,23	939,89	1	2.408,02	2.408,02
Jefe de Marketing	7.024,55	585,38	414,45	292,69	783,24	1	2.075,76	2.075,76
Jefe Financiero	8.429,46	702,46	414,45	351,23	939,89	1	2.408,02	2.408,02
Jefe RRHH	7.024,55	585,38	414,45	292,69	783,24	1	2.075,76	2.075,76
Jefe de seguridad	5.619,64	468,30	414,45	234,15	626,59	1	1.743,49	1.743,49
Contador General	6.322,10	526,84	414,45	263,42	704,91	1	1.909,62	1.909,62
Experto en sistemas tecno	4.973,38	414,45	414,45	207,22	554,53	1	1.590,65	1.590,65
Asistentes limpieza	4.973,38	414,45	414,45	207,22	554,53	2	1.590,65	3.181,31
Guardia	4.973,38	414,45	414,45	207,22	554,53	2	1.590,65	3.181,31
Asistente administrativo	4.973,38	414,45	414,45	207,22	554,53	1	1.590,65	1.590,65
Asistente Contable	4.973,38	414,45	414,45	207,22	554,53	1	1.590,65	1.590,65
Cajero	4.973,38	414,45	414,45	207,22	554,53	2	1.590,65	3.181,31
Instructor Patinaje libre	1.217,59	101,47	89,80	50,73	135,76	20	377,76	7.555,14
Instructor Patinaje libre	608,79	50,73	44,90	25,37	67,88	3	188,88	566,64
Instructor Patinaje artístico	608,79	50,73	44,90	25,37	67,88	1	188,88	188,88
Instructor Patinaje artístico	405,86	33,82	29,93	16,91	45,25	1	125,92	125,92
Instructor Hockey	304,40	25,37	22,45	12,68	33,94	1	94,44	94,44

Anexo 10. Ingresos Escenarios Pesimista y Optimista

	<i>Pesimista</i>				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso patinaje libre	167.223,23	195.211,56	226.644,56	261.897,24	301.382,85
Ingreso cursos de patinaje	35.069,80	40.939,46	47.531,54	54.924,68	63.205,54
Ingreso eventos	23.085,59	50.921,92	31.288,85	58.596,26	41.606,66
Total Ventas	225.378,62	287.072,95	305.464,95	375.418,18	406.195,05
Ingreso publicidad	11.359,57	11.906,63	12.291,23	12.829,44	13.299,31
Ingreso arriendos	42.000,00	43.688,40	45.444,67	47.271,55	49.171,87
Rendimientos Financieros	-	-	-	653,66	2.523,26
Total Ingresos	278.738,18	342.667,98	363.200,85	436.172,82	471.189,49

	<i>Optimista</i>				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso patinaje libre	189.599,86	233.884,70	284.605,88	342.563,31	408.648,74
Ingreso cursos de patinaje	46.671,55	57.572,63	70.058,06	84.324,75	100.592,22
Ingreso eventos	33.453,65	95.528,11	50.216,83	111.258,46	72.103,38
Total Ventas	269.725,06	386.985,43	404.880,77	538.146,52	581.344,34
Ingreso publicidad	11.359,57	12.001,93	12.291,23	12.886,80	13.299,31
Ingreso arriendos	42.000,00	43.688,40	45.444,67	47.271,55	49.171,87
Rendimientos Financieros	-	-	1.453,83	6.008,87	12.316,03
Total Ingresos	323.084,62	442.675,76	464.070,51	604.313,74	656.131,55

Anexo 11. Costos Escenarios Pesimista y Optimista

	Año 1	Año 2	<i>Pesimista</i>		
			Año 3	Año 4	Año 5
Salarios administrativos	75.936,00	85.568,38	89.008,23	92.566,61	96.266,87
Salarios Instructores PL	13.520,00	17.578,84	18.285,51	21.556,66	22.423,24
Salarios Instructores Cursos	1.126,67	1.269,58	1.320,62	1.373,71	1.428,93
Beneficios sociales administrativos	22.914,86	23.836,04	24.794,25	25.790,98	26.827,78
Beneficios sociales Inst. PL	4.194,58	5.034,46	5.236,85	6.173,69	6.421,87
Beneficios sociales Inst. Cursos	349,55	363,60	378,22	393,42	409,24
Gasto sueldos	118.041,66	133.650,91	139.023,67	147.855,07	153.777,92
Gasto en medios externos	31.663,80	34.434,68	34.260,74	37.136,02	37.070,67
Gasto publicidad	34.615,80	37.505,36	37.454,85	40.458,54	40.526,75
Pago arriendo terreno	42.000,00	43.688,40	45.444,67	47.271,55	49.171,87
Gasto arriendo	42.000,00	43.688,40	45.444,67	47.271,55	49.171,87
Agua, luz	18.000,00	18.723,60	19.476,29	20.259,24	21.073,66
Suministros Limpieza	150,00	156,03	162,30	168,83	175,61
Gastos mantenimiento	18.150,00	18.879,63	19.638,59	20.428,06	21.249,27
Gasto depreciación	38.936,51	38.936,51	38.936,51	38.936,51	38.936,51
Gasto de constitución	-	-	-	-	-
Costo eventos	12.000,00	46.886,49	22.984,19	52.830,68	24.049,10
Costo alquiler de tribunas	1.200,00	2.496,48	2.596,84	2.701,23	2.809,82

	Año 1	Año 2	<i>Optimista</i>		
			Año 3	Año 4	Año 5
Salarios administrativos	88.680,00	99.928,94	103.946,08	108.104,97	112.429,86
Salarios Instructores PL	13.520,00	17.578,84	20.723,58	26.628,82	28.358,81
Salarios Instructores Cursos	1.126,67	1.269,58	1.320,62	1.373,71	1.428,93
Beneficios sociales administrativos	26.990,82	28.075,85	27.734,42	30.378,52	31.599,74
Beneficios sociales Inst. PL	4.194,58	5.034,46	5.935,10	6.173,69	8.121,78
Beneficios sociales Inst. Cursos	349,55	363,60	378,22	393,42	409,24
Gasto sueldos	134.861,62	152.251,28	160.038,01	173.053,13	182.348,35
Gasto en medios externos	31.663,80	34.434,68	34.260,74	37.136,02	37.070,67
Gasto publicidad	34.615,80	37.505,36	37.454,85	40.458,54	40.526,75
Pago arriendo terreno	42.000,00	43.688,40	45.444,67	47.271,55	49.171,87
Gasto arriendo	42.000,00	43.688,40	45.444,67	47.271,55	49.171,87
Agua, luz	18.000,00	18.723,60	19.476,29	20.259,24	21.073,66
Suministros Limpieza	250,00	260,05	270,50	281,38	292,69
Gastos mantenimiento	18.250,00	18.983,65	19.746,79	20.540,61	21.366,35
Gasto depreciación	38.936,51	38.936,51	38.936,51	38.936,51	38.936,51
Gasto de constitución	-	-	-	-	-
Costo eventos	20.000,00	82.983,53	31.640,32	94.526,82	33.415,17
Costo alquiler de tribunas	1.200,00	3.744,72	2.596,84	4.727,15	4.214,73