



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A  
RECREAR EXPERIENCIAS DEPORTIVAS PARA NIÑOS A TRAVÉS DE LA  
PRÁCTICA Y LA EDUCACIÓN

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

Profesor Guía:

Ing. Marco Pazos

Autores:

Paolo Novasco 119556

Martín Rodríguez 302368

Año 2016

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

---

Ing. Marco Pazos

1708013014

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

Paolo Novasco

1712219441

---

Martín Rodríguez

1714558101

## RESÚMEN

El servicio Soccer Life tiene como objetivo principal permitir a los niños sentirse deportistas profesionales mediante la simulación de eventos y la práctica del fútbol. El fin primordial que nos planteamos para este estudio es el de demostrar la factibilidad de la creación de una empresa dedicada a recrear experiencias deportivas para niños a través de la práctica y la educación. Se realizó una investigación exhaustiva en la ciudad de Quito, la cual nos permitió determinar, mediante un método cuantitativo, que un alto porcentaje de la población de la ciudad (representada en la muestra tomada) está interesado en el servicio que pretendemos ofrecer, ya que, como los datos recopilados demuestran, el fútbol es el deporte que más interés genera en los ecuatorianos hoy en día. La investigación realizada nos abrió el camino para determinar que nuestros esfuerzos de marketing deben estar dirigidos a los padres de familia ya que son ellos los que toman la decisión de compra. Además, se aplicó el método cualitativo a través de un focus group, el cual nos ayudó significativamente para entender de mejor manera al posible consumidor. Finalmente, confiamos en que la idea de negocio es atractiva para el público en general y esto debe aprovecharse para convertir al proyecto en una empresa altamente rentable; pese a que la implementación de la idea no es sencilla, sabemos que este documento servirá como guía y base para el desarrollo y funcionamiento futuro del proyecto.

## **ABSTRACT**

Soccer Life's main objective is to allow children to feel like professional athletes by simulating events and practicing soccer. The biggest goal we set for this study is to demonstrate the feasibility of creating a company dedicated to recreate sports experiences for children through practice and education. A thorough investigation was conducted in the city of Quito, which allowed us to determine, using a quantitative method, that a high percentage of the population of the city (represented in the sample taken) are interested in the service that we intend to offer as such as collected data shows, football is the sport that generates most interest in Ecuador today. The investigation allowed us to determine that our marketing efforts should be directed to the parents as they are the ones who take purchases decisions. In addition, the qualitative method was applied through a focus group, which significantly helped us to understand more the potential consumer. Finally, we hope that the business idea is attractive to the general public and this should be used to convert the project into a highly profitable business; although the implementation of the idea is not easy, we know that this document will serve as a guide and basis for the development and future operation of the project.

# Índice

1. Introducción.....	1
1.1 Resumen ejecutivo .....	1
1.2 Aspectos generales .....	3
1.2.1 Antecedentes .....	3
1.2.2 Objetivos generales.....	3
1.2.3 Objetivos específicos.....	3
1.2.4 Hipótesis.....	4
2. La industria, la compañía y los productos o servicios.....	4
2.1 Análisis PESTEL .....	5
2.2 Análisis Fuerzas de Porter.....	16
2.3 La compañía y el concepto del negocio.....	18
2.3.1 La idea y el modelo del negocio .....	18
2.3.2 Estructura legal de la Empresa .....	19
2.3.3 Misión, visión y objetivos .....	19
2.4 El servicio .....	21
2.5 Análisis FODA .....	22
3. Investigación de mercados y su análisis.....	25
3.1 Introducción .....	25
3.2 Investigación cualitativa .....	25
3.3 Investigación cuantitativa .....	25
3.4 Objetivo general de la investigación de mercado.....	26
3.5 Objetivos específicos de la investigación de mercado .....	26
3.6 Hipótesis .....	28

3.7 Metodología .....	28
3.8 Conclusiones .....	28
3.9 Resultados estudio de Mercado.....	29
3.10 Mercado relevante y cliente potencial .....	52
3.11 La competencia y sus ventajas .....	53
3.12 Ventas y crecimiento de la industria.....	54
3.13 Evaluación del mercado durante la implementación .....	55
4. Plan de Marketing .....	56
4.1 Estrategia general de Marketing .....	56
4.1.1 Posicionamiento .....	56
4.1.2 Estrategia de Crecimiento .....	57
4.2 Servicio.....	57
4.3 Precio.....	60
4.3.1 Política de precios .....	60
4.4 Plaza .....	62
4.4.1 Distribución.....	64
4.5 Promoción .....	64
4.5.1 Táctica de ventas .....	64
4.5.2 Promoción y publicidad .....	66
4.6 Política de servicio al cliente y garantías.....	69
5. Plan de operaciones y producción .....	71
5.1 Estrategia de operaciones .....	71
5.2 Ciclo de operaciones .....	72
5.3 Requerimiento de equipos y herramientas.....	75

5.4 Instalaciones y mejoras .....	76
5.5 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico .....	78
5.6 Aspectos regulatorios y legales .....	78
6. Equipo gerencial.....	81
6.1 Estructura organizacional.....	82
6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades.....	83
6.3 Política de empleo y beneficios.....	85
6.4 Derechos y restricciones de socios.....	86
6.5 Equipo de asesores y servicios.....	86
7. Cronograma general .....	87
7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha .....	87
7.2 Diagrama .....	88
7.3 Riesgos e imprevistos.....	88
8. Riesgos críticos, problemas y supuestos.....	89
8.1 Supuestos y criterios utilizados.....	89
8.2 Riesgos y problemas principales.....	91
9. Plan financiero.....	95
9.1 Inversión inicial .....	95
9.2 Fuentes de ingresos .....	96
9.3 Estado de resultados actual y proyectado.....	98
9.4 Balance general actual y proyectado .....	100
9.5 Estado de flujo de efectivo actual y proyectado .....	101
9.6 Punto de equilibrio .....	101



9.7 Control de costos importantes .....	102
9.8 Valuación.....	104
10. Propuesta de negocio .....	105
10.1 Financiamiento deseado y estructura de capital .....	105
10.2 Retorno para el inversionista .....	106
Referencias.....	107
Anexos .....	110

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. RESUMEN EJECUTIVO**

Actualmente el fútbol está posicionado como uno de los deportes más consumidos a nivel mundial, practicado y preferido por personas de diferentes géneros y edades alrededor de todo el Ecuador. Pueden encontrarse canchas de futbol, academias, locales comerciales temáticos, centros de diversión y otros, con alta frecuencia en el país.

¿Quién alguna vez soñó con ser y vivir una vida de profesional del deporte? A partir de esta pregunta nació la idea de crear un espacio para los más pequeños de la familia en donde ellos puedan simular y a la vez experimentar momentos y el entorno deportivo de un profesional mientras aprenden más sobre el deporte y se divierten jugando. Se ha decidido ofrecer, además de la experiencia de simular la vida de un jugador, la oportunidad de representar otras perspectivas o colectivos que son tan importantes en el mundo del futbol como son los árbitros, directores técnicos o entrenadores y hasta periodistas deportivos que harán que cada niño se sienta envuelto en el mundo del deporte profesional.

Tras realizar un extenso estudio de mercado, se ha determinado que un sustancial porcentaje de los encuestados están interesados en el servicio que se pretende ofrecer. La misma investigación revela información importante que permite determinar que los esfuerzos de marketing deberán estar dirigidos hacia los padres ya que ellos son quienes toman la decisión de compra. Se considera a los niños como consumidores finales del servicio ofertado. El segmento al que apunta el proyecto es el de padres que tengan hijos con edades comprendidas entre los 5 y 14 años. La ejecución de un grupo focal realizado a niños de la ciudad de Quito permitió plantear de mejor manera las estrategias y amoldar las características del servicio tomando como base las preferencias del consumidor final.

En cuanto a las operaciones del negocio, la herramienta más importante con la que cuenta Soccer Life es su recurso humano. Se debe trabajar con expertos en el área de guía y entretenimiento infantil para así garantizar el mejor servicio y lograr que los niños aprendan algo nuevo en cada visita, con el fin de que esto los motive a regresar para vivir una nueva experiencia.

Considerando que no existe un negocio igual en el país, en donde los niños puedan jugar a ser profesionales del deporte mientras aprenden y realizan actividades físicas, se considera que el proyecto ofrece una alta ventaja competitiva si es comparado con otros servicios que ofrecen entretenimiento para niños. Sin embargo, son el buen manejo de la marca, la publicidad y los demás esfuerzos de marketing los que determinarán si en efecto el negocio propuesto puede alcanzar la sostenibilidad deseada y planteada en el presente documento.

Mediante el análisis financiero realizado, y tomando en cuenta todas las variables posibles, se obtienen cifras que muestran al proyecto como un negocio de alta rentabilidad y una opción atractiva para inversionistas y marcas nacionales e internacionales con las cuales se pueden ejecutar alianzas para alcanzar objetivos mutuos. A pesar de que la inversión inicial es alta, se espera que a partir del 15<sup>o</sup> mes de funcionamiento ya se generen ganancias con las proyecciones realizadas; los ingresos más importantes del negocio provienen del alquiler de espacios a marcas y de la venta de entradas a niños.

La puesta en marcha de este negocio no solamente será beneficiosa para los inversores, sino también para los distintos grupos de interés detallados en el plan de negocio.

## **1.2. ASPECTOS GENERALES**

### **1.2.1. ANTECEDENTES**

El proyecto busca planificar, diseñar y gestionar una instalación que permita recrear experiencias deportivas a través de la práctica y la educación para niños.

La idea nace de una firme creencia en que la práctica deportiva acompañada de la enseñanza son pilares de la formación infantil y, actualmente, en el país no existen proyectos o negocios de este tipo que fusionen el deporte, la diversión y la formación infantil en un solo lugar.

Este proyecto se dirige a niños de 5 a 14 años que gustan del mundo del fútbol y a padres que buscan que sus hijos se entretengan, aprendan y jueguen a ser profesionales del deporte. Esta experiencia no solo ayudará a aumentar las habilidades con las que cuentan los niños en el campo de juego, sino que también será un pilar importante en el desarrollo de destrezas sociales al tener siempre presente una visión de trabajo en equipo.

### **1.2.2. OBJETIVOS GENERALES**

- Demostrar la factibilidad de la creación de una empresa dedicada a recrear experiencias deportivas para niños a través de la práctica y la educación mediante este estudio.

### **1.2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar la industria en la que el proyecto se enmarca y analizar sus tendencias en los últimos años, competidores y distintos factores que la conforman.
- Determinar la locación del proyecto de acuerdo al público objetivo, a la disponibilidad y restricciones que impone el municipio de la ciudad.

- Realizar un estudio de mercado exhaustivo que permita definir la factibilidad del negocio.
- Establecer un nivel óptimo de infraestructura para el negocio de acuerdo a la cantidad de demanda calculada.
- Elaborar un plan de mercado el cual se ajuste a las necesidades del proyecto y mediante el cual se pueda posicionar a la marca en la mente de los consumidores.
- Elaborar un presupuesto para identificar si el proyecto cuenta con la rentabilidad esperada.
- Determinar mediante un estudio los posibles proveedores con los que trabajaremos tomando en cuenta el presupuesto.

#### 1.2.4. HIPÓTESIS

La creación de un centro recreativo infantil que fomente la práctica y la educación deportiva a través de la simulación de eventos y profesiones, es viable tomando en cuenta el potencial del mercado y las intenciones de compra.

## 2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

El negocio se encuentra enmarcado dentro de la siguiente Industria, según la clasificación CIIU3:

Tabla 1. CIIU.

No. ORD.	CIIU3	DESCRIPCIÓN CIIU3
193	O92	ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO Y ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS

Esta clasificación incluye los distintos servicios de entretenimiento tanto para niños como para adultos y también las actividades recreacionales deportivas y

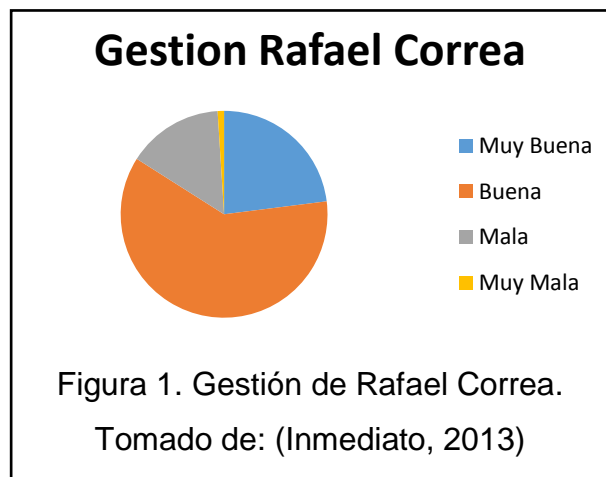
culturales. La categoría es acorde con los fundamentos de Soccer Life: deporte, educación y cultura, diversión y recreación.

Además, esta categoría incluye tanto a los competidores indirectos del negocio como a los servicios sustitutos que se encuentran en el mercado.

## 2.1. ANÁLISIS PESTEL

### Político:

- **Estabilidad Gubernamental.-** El gobierno de Rafael Correa ha tenido estabilidad durante siete años consecutivos y se espera que para los próximos 3 años de mandato que tiene el actual líder, la estabilidad continúe. Además, las encuestas de aceptación presentan niveles altos para el Presidente, por lo que se espera que este Gobierno cumpla con el tiempo de mandato. Según el periódico Digital Ecuador Inmediato: “Considerando una escala, la gestión en un 23% califica como muy buena la gestión del Mandatario, 61% de Buena, 15% de Mala y 1% de muy mala, es decir que el 84 por ciento de la población es la que aceptaría la gestión del Presidente Correa.”



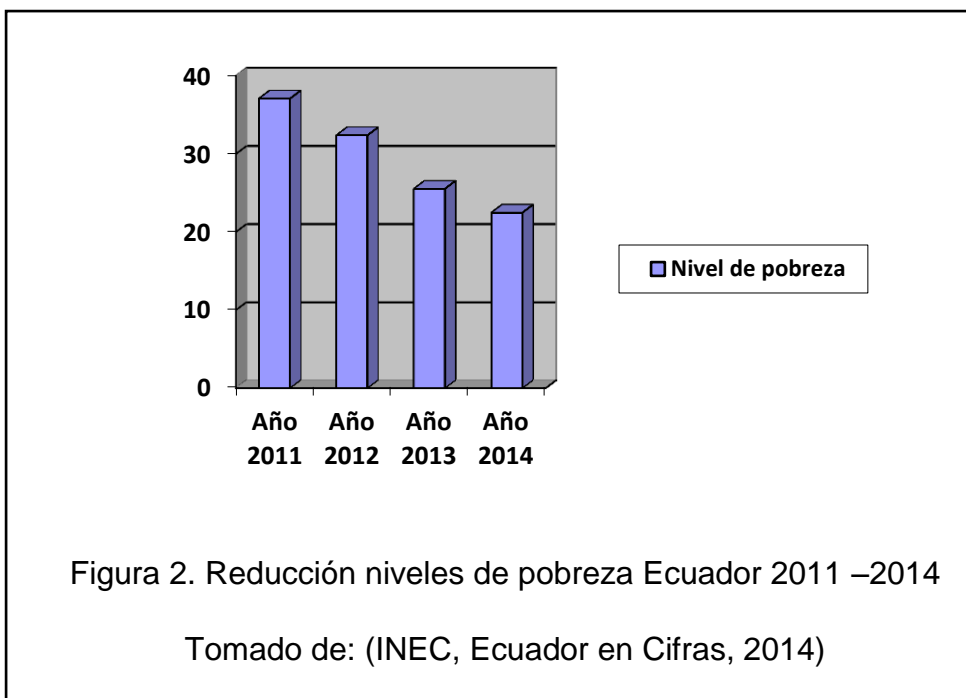
- **Ministerio del Deporte.-** Hoy en día el Ministerio del Deporte está realizando varios proyectos e invirtiendo sumas importantes de dinero para promover la actividad física y el deporte en la sociedad ecuatoriana. Según la

página web de este organismo público, “Ministerio del Deporte en su ámbito también colabora con estos espacios públicos donde la sociedad pueda interactuar y compartir, contamos con un total de 6 Centros Activos de Propiedad del Pueblo, 5 en Quito y 1 en Cuenca.(...) Para los mismos, el Ministerio del Deporte invierte un total de 642.000 dólares para su operación, e invertirá 20 millones para realizar las reformas y adecuaciones necesarias para el beneficio de la comunidad.” (Ministerio del Deporte, 2015)

Esto quiere decir que el Ministerio del Deporte puede convertirse en una amenaza para el proyecto que se plantea ya que si invierte recursos para la creación de espacios recreativos para la sociedad, el potencial cliente encontraría más opciones para realizar actividades físicas y recreativas, posiblemente a menores costos.

- **Reducción de índices de pobreza.-** Según las investigaciones realizadas por el INEC en el reporte de pobreza por ingresos del año 2014, el porcentaje de pobreza en el país disminuyó en 3.06 puntos, registrando 22,49% a diferencia de los 25,55% registrado en el año anterior.

Una vez analizados estos índices de reducción de pobreza calculados por el gobierno, se determina que son una oportunidad para este negocio, ya que existe un gran esfuerzo por parte del gobierno con el objetivo de reducir los índices de pobreza, lo cual conllevaría a que una mayor cantidad de ecuatorianos tengan la posibilidad económica para acceder al servicio propuesto.

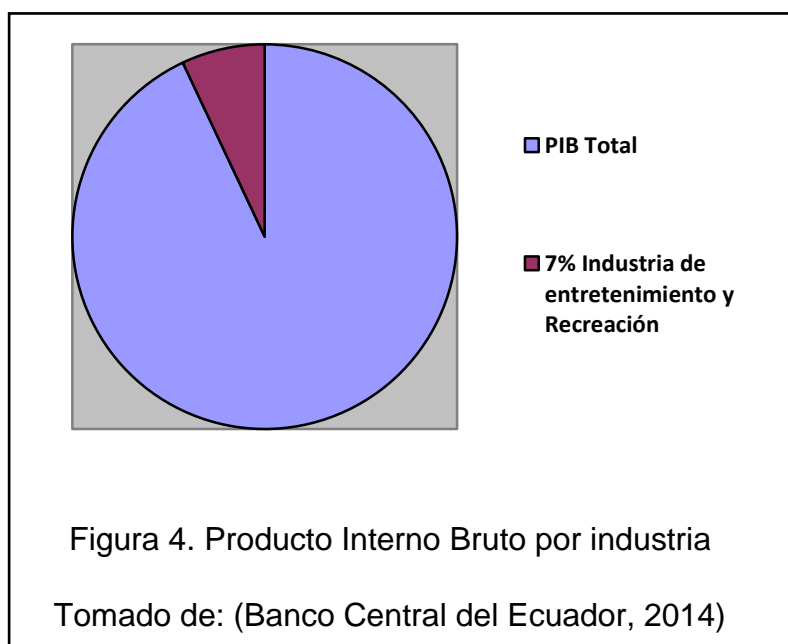
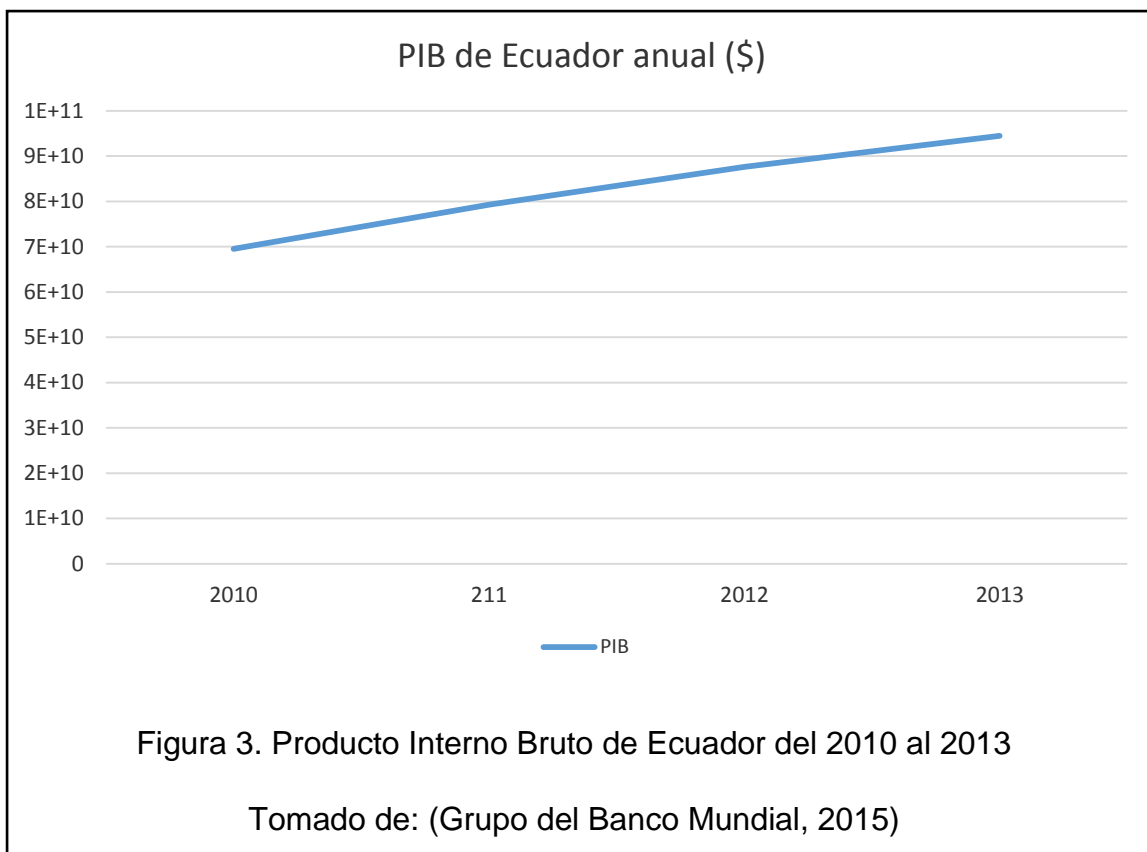


### Económico:

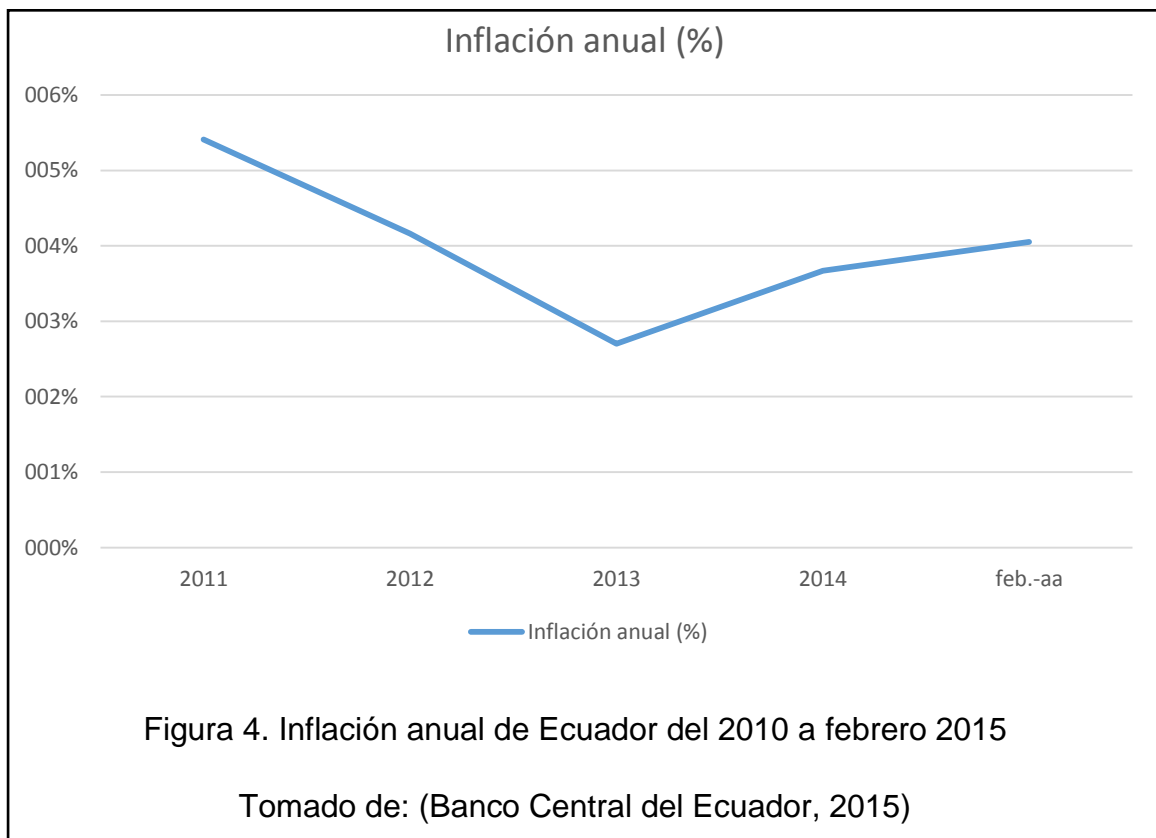
- **PIB.-** El Producto Interno Bruto ecuatoriano muestra cifras positivas, con un crecimiento estable anual que se ubica, en promedio, en el 4% para 2014-2015, según el Fondo Monetario Internacional (existen agencias ecuatorianas que dan un porcentaje mayor). (Fondo Monetario Internacional, 2014)

Tomando en cuenta la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador en su archivo “Producto Interno Bruto por Industria” en donde dentro de la categoría Otros Servicios se incluye a los de entretenimiento y recreación, se determina que esta industria aporta con un 7% del Producto Interno Bruto para el 2012.





- **Inflación.-** Según el Banco Central del Ecuador, la inflación del año 2014 fue del 3.67%, mientras que en febrero del 2015 se ubica en 4.05%. Estos índices pueden considerarse normales, lo que permite que el poder adquisitivo de la población ecuatoriana no se deteriore y así los productos o servicios que no son de primera necesidad sigan siendo asequibles. Tomando en cuenta el siguiente gráfico, se ve que hay una tendencia inflacionaria creciente desde el año 2013 pero estable y dentro de rangos bajos que dan la posibilidad de tener una proyección favorable para considerar este punto una oportunidad para el proyecto.



- **Intereses.-** La mejor opción para iniciar el proyecto con préstamos o créditos es la banca privada. Por ejemplo, un préstamo de hasta \$1.000.000 se paga con un interés desde el 10.19% hasta el 22% aproximadamente, lo que permite tener tasas de descuento más bajas para analizar la viabilidad del

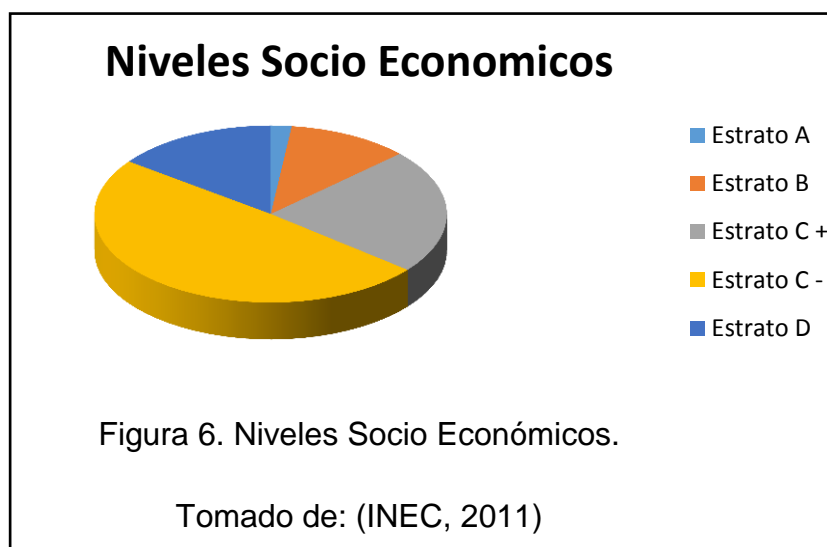
proyecto. Se deberá examinar entre los diferentes bancos del país cuál cuenta con la mejor opción en cuanto a los intereses en ese momento y según eso se escogerá. Según lo analizado se determina que los intereses generados por créditos de la banca privada en el país son una oportunidad para el proyecto al existir diversas opciones atractivas.

### **Social.-**

- **Educación.-** Según datos recopilados del INEC: “Considerando los datos al 2010, la tasa neta de matriculación en el país para el Nivel Básico, en relación a la población entre los 5 y 14 años de edad es del 94,61%”.

De acuerdo a estos datos obtenidos y recopilados de estudios realizados por el INEC se llega a la conclusión de que cada vez hay más niños matriculados en escuelas, lo que representa una oportunidad de atraer más clientes potenciales para el proyecto. (INEC, 2014)

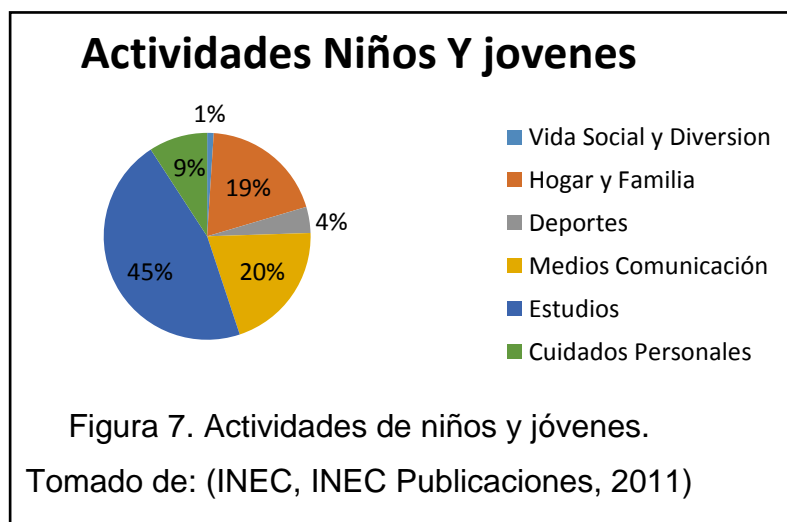
- **Estratos.-** Ecuador presenta varios estratos sociales y el INEC lo ha dividido en 5 diferentes grupos sociales basándose en su nivel socioeconómico. “Grupos socioeconómicos, como resultado, el 1,9% de los hogares pertenecen al estrato A, el 11,2% en el estrato B, el 22,8% en el C +, el 49,3% en el C – y el 14,9% en el D, entendiéndose que el estrato A es el grupo de hogares de un mayor nivel socioeconómico y el D el de menor.”



Analizando estos porcentajes de niveles socioeconómicos se puede identificar a los grupos a los cuales debe dirigirse el proyecto, de acuerdo al precio tentativo del servicio. Es una oportunidad importante el hecho de contar con casi un 35% de población entre los grupos B y C+ puesto que se consideran estratos con niveles de adquisición medios. (INEC, 2011)

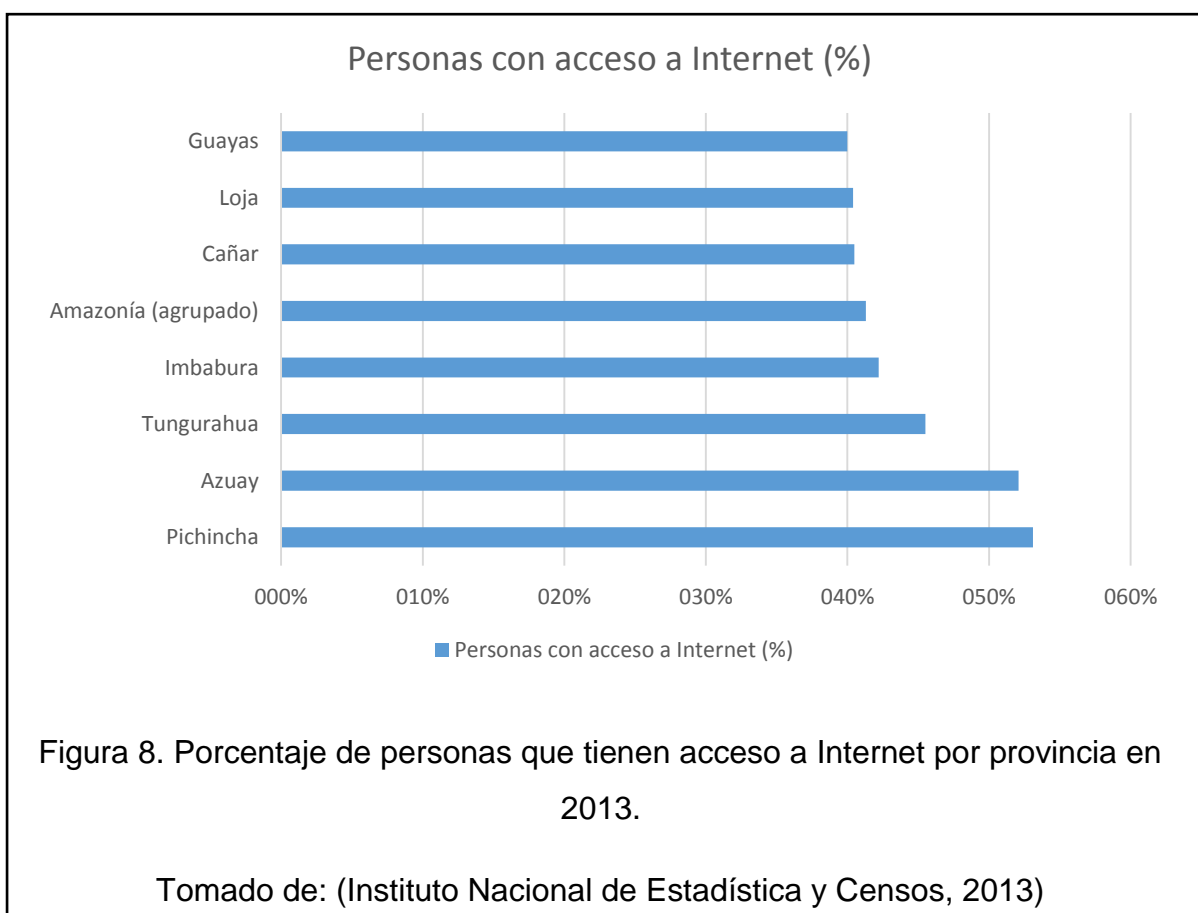
- **Consumo del deporte.-** Según estadísticas del INEC, “en Ecuador existen 3’929.239 niños, en base a los datos del Censo de Población y Vivienda de 2010. Esto representa el 27% de los ecuatorianos. Población infantil existen más niños que niñas, 51% y 49% respectivamente. (...)”

Estos datos recopilados ayudan a entender más acerca de la cantidad de niños existentes en el país, los que consumen o practican deporte y cuántos de estos podrían ser posibles consumidores finales de la empresa. Al hacer un análisis de las actividades en las que ocupan su tiempo los niños se puede establecer como oportunidad al consumo del deporte por parte de la sociedad ecuatoriana y en especial de los niños del país.



### Tecnológico.-

- **Internet.-** Según estudios del INEC del año 2013, el 40.4% de la población ecuatoriana tiene acceso al internet, siendo Pichincha (53.1%), Guayas (40.0%) y Azuay (52.91%) unas de las provincias de mayor porcentaje. La mayoría de usuarios están en el rango de edades comprendido entre 16 a 24 años y, en su mayoría, lo usan para comunicarse y para informarse. La ventaja de este punto es que hace viable la implementación de una página web de la empresa que tendría un muy buen alcance, por lo menos en las provincias más importantes del país.



- **Telecomunicaciones.-** Según el mismo estudio del INEC, el 46.6% de la población posee celular, y de este segmento, solamente el 8.4% tiene un Smartphone. Estos datos son importantes porque permiten determinar como no

viabiles los planes de elaborar, por ejemplo, una aplicación móvil relacionada con el servicio que provee la empresa y redireccionar los esfuerzos de marketing conociendo como se comporta el mercado. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013)

- **Infraestructura.-** Los materiales necesarios para las instalaciones de la empresa son accesibles y existen varios proveedores de los mismos con distintas calidades y precios. Esto permite la disminución de costos al encontrar insumos nacionales y mejor calidad al contar con proveedores de materiales importados (como es el caso del césped artificial).

### **Ecológico.-**

- **Medio ambiente.-** Antes de realizar cualquier construcción en la ciudad de Quito el municipio ha impuesto algunos requisitos y trámites importantes que se deben realizar previo al levantamiento de cualquier obra. Se deben tomar en cuenta estos requisitos y planear de acuerdo a ciertos parámetros como precios, aprobación y elaboración de planos que el municipio detalla en su página web. El hecho de que los procesos demoren por aprobaciones de permisos en plazos que no son fijos, representa una amenaza para la planificación correcta del proyecto y sus cronogramas de trabajo. La planificación en el tema de construcción del lugar es importante ya que el servicio se basa en entregar un lugar seguro donde los niños puedan vivir una experiencia deportiva. Algunos de los requisitos que deben presentarse para poder funcionar y para levantar obras son los siguientes según el Diario el Comercio: "(...) -Formulario de solicitud de la Licencia de construcción.

Esta debe incluir las firmas de el o los propietarios o el representante legal, el arquitecto responsable de la obra. Allí declararán que la información y los anexos cumplen la normativa vigente en el Municipio de Quito. -Encuesta de edificaciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Inec). Este formulario lo puede obtener en la Administración zonal a la que pertenece su

predio y deberá ser llenada junto al arquitecto. -Original del Acta de registro y aprobación de planos. -Certificado de depósito de la garantía que se paga para ejecutar la obra. -Comprobante de pago a la Empresa Metropolitana de Alcantarillado y Agua Potable (Emaap-Q) por contribución e instalación de servicios. -Dos copias impresas de los planos estructurales y de instalaciones y un CD del archivo de digital en PDF. -Si su edificación supera los tres pisos o dará cabida a más de 25 personas, debe tener el permiso del Cuerpo de Bomberos. -Los datos de la obra deberán entregarse en un CD, en formato de una hoja de cálculo. -Si el diseño incluye excavaciones que superen los tres metros deberá presentar los estudios de suelo y la memoria del cálculo estructural.” (Diario El Comercio, 2014)

- **Salud.-** La toxicidad es un tema muy importante para el proyecto ya que se trabajará con niños y siempre se debe tener un cuidado especial con ellos. Se considera como una amenaza la toxicidad que puede producir el estar expuestos a productos químicos presentes en el césped sintético. Según un artículo en la web: “Exposición a productos químicos orgánicos volátiles (COV) en césped artificial podría vincularse al asma y a crecientes problemas respiratorios. Césped artificial, formado por tierra-para arriba neumáticos de goma reciclados, comúnmente se pone sobre hierba y embalado entre plástico verde para simular césped real. Algunos de estos compuestos, junto con docenas de otros químicos encontrados en el césped, pueden actuar como irritantes respiratorios. Niños en edad escolar, están en mayor riesgo de exposición. Uno de los principales riesgos es irritación respiratoria y la instigación de un ataque de asma”. Conociendo los riesgos que puede producir la exposición de estos materiales encontrados en el césped sintético, se debe llevar un control constante y minucioso sobre los mismos, pensando en la salud de los clientes. Buscar un material que sustituya al caucho encontrado comúnmente en las canchas sintéticas es una solución viable. (DavidMSC, 2014)

- **Responsabilidad Social Empresarial.-** Actualmente es importante para cualquier empresa mostrarse como una organización socialmente responsable. Esta tendencia se ha convertido en parte fundamental del manejo estratégico que implementan las empresas. Se plantea como oportunidad el establecer políticas de responsabilidad social con la comunidad al brindar servicios gratuitos para las escuelas fiscales del Distrito. Esto no solo posicionará a la empresa como una entidad socialmente responsable sino que también generará publicidad gratuita y fortalecimiento de la marca.

#### **Legal:**

- **Constitución.-** Al ser una empresa con limitada y mínima cantidad de socios, la estructura bajo la cual se desempeñará es la de Compañía Limitada. Los requisitos son mínimos y debe apegarse a todos los reglamentos, leyes y acuerdos ministeriales actuales que corresponden a las personas jurídicas. Además, se debe llevar una estricta contabilidad de acuerdo a los parámetros del SRI y se declarará anualmente las utilidades del ejercicio para las reparticiones correspondientes. Por facilidad y duración del trámite se considera a este punto como una oportunidad para la creación de la Empresa que se hará cargo del proyecto.

- **Código de Trabajo.-** A través del Gobierno, el Código de Trabajo actual y sus reformas han favorecido al trabajador, lo cual ha amenazado los intereses de los empleadores al aumentar beneficios a trabajadores y darles mayor peso en caso de problemas entre ambas partes. Actualmente hay una propuesta de reforma al Código de Trabajo que puede ser aprobado en los próximos meses, por lo que un análisis actual es incompleto. Sin embargo, a través de la Prensa, se han conocido varios artículos que conforman una amenaza para los empleadores como la eliminación de contratos a plazo fijo, Art. 2 del Proyecto que sustituiría al Art. 14 del actual Código con el siguiente texto: "Contrato, tipo y excepciones. El contrato individual de trabajo de tiempo indefinido se considerará la modalidad típica de contrato para la relación de trabajo dependiente, como contrato estable o permanente. Su extensión se



producirá únicamente por las causas y procedimientos establecidos en este código.” (Ecuador Inmediato, 2014)

- **Funcionamiento.-** Igual que en el punto anterior, actualmente el Municipio de Quito vive una transición, por lo que varios requisitos pueden cambiar. El proceso, tal y como ha venido funcionando hasta ahora es sencillo, pero se ve complicado por una mala gestión y demoras en el trámite. Todo funciona a través de la LUAE, licencia que avala el funcionamiento de cualquier establecimiento en Quito y que engloba los trámites de Salud, Bomberos, Policía y Ambiente. Con el cambio de Mando del Municipio, es probable que se eliminen procesos y tarifas del proceso con el tiempo, lo que facilitaría la obtención de la Licencia de Funcionamiento. Por la poca complejidad en el procedimiento de obtención de permisos de funcionamiento, se considera a este punto como una oportunidad para el proyecto.

## 2.2. ANÁLISIS FUERZAS DE PORTER

### - **Nuevos Participantes (Barreras de Entrada):**

Existen ciertas barreras de entrada para nuevos competidores que quieran incursionar en el mismo mercado de Soccer Life. La primera barrera de entrada que existe es la que comprende todo lo relacionado con permisos y requisitos gubernamentales, ya que para ofrecer un servicio y establecer una instalación adecuada para este tipo de servicio se deben cumplir con varios requisitos municipales y de construcción en función de obtener los permisos respectivos de funcionamiento. Por otra parte está la inversión, que al ser alta se convierte una barrera importante y esto podría limitar el ingreso de nuevos competidores; solamente la adquisición de un terreno para realizar la construcción de la instalación ya conlleva costos de inversión elevados. Por consiguiente, y al existir estas barreras de entrada, se considera un nivel de poder medio para nuevos participantes puesto que será difícil para los posibles competidores el copiar la idea y adecuarla a las necesidades del mercado desde cero.

- **Amenaza de los Sustitutos:**

Soccer Life pretende solventar las necesidades de diversión y experiencia deportivas para niños, por lo que cuenta con una cantidad alta de productos sustitutos entre los cuales aparecen servicios como el cine, Mini City y parques de diversiones. La clave del negocio es ofrecer un servicio excepcional, único y que transmita experiencias y sensaciones a los clientes, quienes no encontrarán esta experiencia con otros servicios sustitutos. Lo que se busca al ofrecer este servicio innovador es que el cliente lo prefiera, sabiendo que el valor que paga va de la mano con la calidad de lo ofrecido. Al contar con varios productos sustitutos, se debe establecer a esta variable como una fuerza de nivel alto para el negocio. La búsqueda de estrategias para impedir que el cliente prefiera los productos sustitutos será esencial en la elaboración del plan de negocio.

- **Poder de Negociación de proveedores:**

El poder de negociación de los proveedores es medio en este proyecto. Se deberá tomar en cuenta que:

No es una empresa que requiera materiales cada cierto tiempo, por este hecho el poder de negociación se reduce, asumiendo que los proveedores no verán relaciones comerciales constantes y de largo plazo con nosotros, lo que acortará las posibilidades de negociar, por ejemplo, precios más bajos o planes de pago "cómodos".

Por otro lado, los materiales que se necesitarán para comenzar a operar (césped sintético, implementos deportivos, prefabricados de construcción, etc) son distribuidos por una cantidad importante de proveedores, lo que permite obtener mejores ofertas que vayan de acuerdo a los precios de mercado y calidad de los productos sin que estén controlados por grupos fuertes u oligopolios.

- **Poder de negociación de los compradores:**

El negocio apunta a un amplio segmento de mercado con variables de edad y clase socioeconómica que no tiene una necesidad específica satisfecha (la que

se pretende satisfacer a través de este proyecto). En este caso, el poder de negociación de los clientes o compradores es de un nivel bajo puesto que no se encuentran en capacidad de escoger otros servicios iguales o de comparar características e influenciar de cierta manera en la toma de decisiones

- **Intensidad de la Rivalidad:**

El poder de la rivalidad es bajo puesto que no existe una competencia directa que, al momento, modifique la planificación y organización del proyecto. Sin embargo, es importante establecer estrategias que permitan al proyecto ser siempre competitivo y mantener ventaja sobre posibles rivales dentro de la industria.

### **2.3. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO**

#### **2.3.1. La idea y el modelo del negocio**

El proyecto busca juntar la práctica y la educación deportiva en niños a través de la recreación de eventos y momentos importantes en el desarrollo de la vida profesional de un profesional del deporte. Aquí, los niños podrán sentirse profesionales del deporte mientras se divierten, ejercitan y aprenden, y los padres podrán realizar otras actividades con la tranquilidad de saber que sus hijos se encuentran en actividades saludables.

Se creará un centro de entretenimiento para niños en la ciudad de Quito en el cual, además de jugar fútbol, podrán simular ruedas de prensa, entrenamientos, ganar campeonatos, “fichar” por grandes clubes, etc. Adicionalmente, se destinará un área de museos con distintas temáticas que cambiarán por temporadas (historia nacional deportiva, historia mundial, grandes momentos, íconos deportivos, etc.).

- Tomando en cuenta lo anterior, se ha decidido enfocar al negocio principalmente en la venta de entradas para niños y padres mediante inversiones eficientes en publicidad y un manejo adecuado de promociones en redes sociales para atraer así más clientes. Sin embargo, el alquiler de espacios en las instalaciones será fundamental para conseguir la rentabilidad

esperada en el negocio, así como también les permitirá a las marcas asociadas conseguir un mayor reconocimiento por parte del mercado.

### **2.3.2. Estructura legal de la Empresa**

La Empresa se creará bajo la figura de Compañía de Responsabilidad Limitada.

Al momento de constitución de la Compañía, se suscribirá la totalidad del capital, pero solamente se pagará el cincuenta por ciento. El saldo del capital se integrará dentro del primer año de existencia legal.

El domicilio fiscal de la empresa será Quito-Ecuador, por lo que estará sujeta a las leyes municipales y nacionales de constitución y funcionamiento.

### **2.3.3. Misión, Visión y Objetivos**

#### **Misión**

- Brindar un servicio integral de entretenimiento para niños que mezcle el deporte, la educación y la recreación en un mismo lugar, simulando experiencias deportivas con creatividad y diversión.

#### **Visión**

- Ser, en un plazo de dos años, el primer lugar de entretenimiento y deporte favorito de niños y padres en el país, manteniendo calidad en el servicio, innovando y cambiando constantemente para brindar, siempre, la diversión máxima en la práctica deportiva infantil.

## **Objetivos**

### **Corto Plazo**

- Lograr un porcentaje de retorno y fidelidad de los clientes de al menos el 60% en el primer año de operaciones.
- Generar un margen de ganancia del 50% sobre los ingresos obtenidos por entradas de los clientes.

### **Mediano Plazo**

- Obtener el primer lugar de recordación en la mente de padres e hijos en lo que a entretenimiento infantil se refiere, en un plazo de dos años.
- Recuperar la inversión inicial del proyecto en un plazo de dos años.
- Obtener reconocimiento por parte del Ministerio de Turismo para posicionar la marca en América Latina en un plazo de tres años.

### **Largo plazo**

- Lograr la expansión de la marca, estableciendo sucursales en Guayaquil y Cuenca en un plazo de cinco años.
- Mantener relaciones comerciales duraderas con las marcas auspiciantes en, al menos, 80% de los casos.

## 2.4. El servicio



El servicio principal tiene como objetivo permitir a los niños sentirse profesionales del deporte mediante la simulación de eventos y la práctica del fútbol.

En las instalaciones del proyecto, los niños podrán simular como si fueran profesionales:

- Entrenamientos de fútbol
- Ruedas de prensa como “figuras deportivas”
- Firmas de contratos
- Fichajes por clubes “grandes”
- Programas deportivos
- Partidos importantes como la final de la “Copa del Mundo”
- Charlas técnicas

Las distintas salas destinadas a cada área serán auspiciadas por marcas relacionadas con el deporte. Esto generará exposición de marca para las empresas y a representará parte importante de los ingresos del proyecto.

Además, se destinará un área para “museos” deportivos, los mismos que tendrán como fin la educación para niños y tendrán distintas temáticas, por ejemplo:

- Historia nacional deportiva
- Grandes figuras del deporte y sus logros
- Historia de la Copa Mundial
- Historia e inicios del deporte

Adicionalmente, para los padres se creará una “guardería”, sala en la que podrán mirar deportes por televisión, navegar por internet, socializar con otros padres, comer en el área de restaurant, mirar a los niños desde los graderíos o practicar deporte en la cancha destinada a ellos.

Al no existir establecimientos que brinden servicios de este tipo, solamente puede compararse al proyecto con Mini City, establecimiento que permite a los niños simular la vida de adulto “trabajando” mientras se divierten. Tomando esto cuenta, en un principio, los precios, horarios, tarifas de patrocinios, etc. partirán de datos similares a los suyos.

## 2.5. Análisis FODA

Tabla 1. Análisis FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento deportivo: El grupo de trabajo posee conocimientos sobre marketing y gestión deportiva, lo que ayuda en la ejecución del proyecto.</li> <li>- Servicio innovador y único en el país.</li> <li>- El Negocio logra mezclar la educación, el deporte y la diversión para niños en un solo lugar, lo que se traduce en una gran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de experiencia en el giro de negocio</li> <li>- Falta de presupuesto propio</li> <li>- No contar con el espacio físico (instalaciones) propio para el desarrollo del negocio.</li> </ul>

carta de presentación del servicio.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabilidad gubernamental</li> <li>- Disminución índices de pobreza</li> <li>- En el país no existen servicios de este tipo</li> <li>- Crecimiento Producto Interno Bruto</li> <li>- Niveles de Inflación en el país.</li> <li>- Intereses relativamente bajos para préstamos</li> <li>- ***Aumento de Educación de jóvenes y niños</li> <li>- Consumo del deporte</li> <li>- Estratos sociales identificados.</li> <li>- Acceso de la población al Internet</li> <li>- Telecomunicaciones/ uso de Smartphone.</li> <li>- Responsabilidad Social Empresarial con escuelas de pocos recursos.</li> <li>- Fácil proceso constitución de una empresa.</li> <li>- Fácil obtención de Licencias para funcionamiento en Quito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deterioro del poder adquisitivo ecuatoriano</li> <li>- Ministerio del Deporte: Puede ser una amenaza mayor en caso de que decidan brindar servicios similares gratuitos.</li> <li>- Regulaciones y nuevas leyes del Gobierno.</li> <li>- Levantamiento de obra en la ciudad.</li> <li>- Salud/toxicidad de materiales sintéticos.</li> </ul>



<b>Matriz FODA</b>	Fortalezas F1: Conocimiento deportivo F2: Servicio único en el País.	Debilidades D1: Falta de experiencia en el giro de negocio D2: Falta de presupuesto propio
Oportunidades O1: Consumo del deporte O2: Acceso de la población al Internet O3: Aumento de Educación de jóvenes y niños en el país. O4: Estabilidad gubernamental	Estrategia FO: - Aprovechar Redes Sociales e internet para publicar el servicio al segmento indicado.(F1, O1, O2) - Ofrecer mediante convenios con el Ministerio de educación, promociones a escuelas públicas. (F2, O1,O3)	Estrategias DO: - Realizar investigación para implementar tecnología usada en negocios similares. (D1, O2) - Obtención de inversores extranjeros o de inversión mediante entidades del gobierno. (D2, O4,O2)
Amenazas A1: Deterioro del poder adquisitivo ecuatoriano A2: Recursos Humanos / (toxicidad césped sintético) A3: Aumento instalaciones del Ministerio del Deporte	Estrategias FA: - Identificar el precio adecuado del servicio para satisfacer la mayor cantidad de demanda.(A1, F1) - Introducir nuevo tipo de material para evitar problemas de toxicidad.(F1,F2,A2) - Adecuar características únicas al servicio para evitar la competencia. (F2, A3)	Estrategias DA: - Identificar los mejores proveedores para ofrecer servicio de la más alta calidad. (D1, A2) - Realizar reuniones mensuales para identificar claramente las promociones y atraer más clientes. (D1, A1)

### **3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y SU ANÁLISIS**

#### **3.1. Introducción**

La investigación realizada tiene como objetivo conocer el mercado, los gustos y preferencias de los clientes y, a través de ellos, de los consumidores finales y sus necesidades.

El estudio pretende también determinar la factibilidad de la creación de una empresa dedicada a recrear experiencias deportivas para niños a través de la práctica y la educación, y los servicios extras que pueden generar más valor agregado al servicio.

Además, se procura obtener información del conocimiento que tienen los clientes sobre el principal competidor indirecto y los servicios sustitutos.

Los métodos utilizados para llevar a cabo la investigación son los siguientes:

#### **3.2. Método cualitativo**

Con el objetivo de recopilar información importante se realizó un Focus Group a 24 niños de la ciudad de Quito, los cuales fueron escogidos según el mercado objetivo al cual apuntamos y se dividió en 2 sesiones para contar únicamente con 12 individuos en cada grupo focal. Este método de investigación tiene como finalidad el interpretar de mejor manera lo que piensan y quieren los consumidores finales de Soccer Life, y con la información obtenida desarrollar las estrategias que permitirán ofrecer un mejor servicio de entretenimiento infantil. (Anexo A1 – Modelo de preguntas Focus Group)

#### **3.3. Método cuantitativo**

Para llevar a cabo la investigación a través de este método, se realizó una serie de encuestas en la ciudad de Quito a padres de familia de niños con edades comprendidas entre los 5 y 14 años de edad, de niveles socioeconómicos alto, medio alto y medio. Las encuestas se realizaron en lugares de alta afluencia de gente como centros comerciales, parques y lugares de esparcimiento familiar como cines, ocio, restaurantes, entre otros. (Anexo A2 – Modelo de encuesta)

Los resultados de este estudio permiten conocer las preferencias de los padres al momento de elegir las actividades de entretenimiento para sus hijos y la importancia que le dan al deporte dentro de su formación.

Además, el estudio permite conocer más acerca del posicionamiento que tienen los competidores indirectos y establecer servicios extra que pueden generar valor agregado al cliente.

El estudio revela una alta intención de compra por parte del mercado elegido, por lo que se considera al proyecto como una oportunidad de negocio.

En una segunda etapa de este estudio se realizó un sondeo para determinar las frecuencias de visita de los clientes al establecimiento.

### **3.4. Objetivo general de la investigación de mercado**

Determinar la factibilidad de la creación de una empresa dedicada a recrear experiencias deportivas para niños de 5 a 14 años a través de la práctica y la educación, y los servicios extras que pueden generar valor agregado al servicio.

### **3.5. Objetivos específicos de la investigación de mercado**

- Determinar la factibilidad de un centro de entretenimiento y educación deportiva para niños en la ciudad de Quito.
- Conocer las preferencias que tienen los padres en cuanto al entretenimiento de sus hijos.
- Determinar el mercado potencial al que debe dirigirse este plan.
- Determinar el sector ideal en el que debe funcionar el establecimiento.
- Fijar un valor al público del servicio que entregue al cliente la percepción de recibir lo justo por el precio que paga.
- Conocer los servicios adicionales que deben ofrecerse para la generación de valor añadido.
- Evidenciar niveles de intención de compra por parte del mercado.

### **3.6. Hipótesis**

Para el estudio se plantearon las siguientes hipótesis:

- Los padres de familia sí buscan un lugar de entretenimiento y educación deportiva para sus hijos.
- Los niños sí sueñan con ser profesionales del deporte.

### **3.7. Metodología**

Se realizó una encuesta en la ciudad de Quito durante varias semanas a un estimado de 500 personas, de las que se descartaron a los que no tenían hijos para llegar a un total de 390 encuestas válidas con un margen de error del 5%.

Durante este tiempo, las encuestas se llevaron a cabo en distintos lugares del Distrito como centros comerciales, parques, cines, restaurantes y escuelas.

En una segunda etapa se realizó un sondeo a 50 personas en la ciudad de Quito para conocer las frecuencias con las que estarían dispuestas a asistir a un establecimiento como el que se les detalla.

### **3.8. Conclusiones**

- Se determina que el sector ideal para la creación y posterior funcionamiento de este establecimiento es el norte de Quito puesto que el 55% de los encuestados afirma residir en el área.
- Se confirma la falta o escasez de establecimientos que ofrecen práctica y educación deportiva a los niños en la ciudad de Quito con un 98% de encuestados que afirman no conocer un servicio con estas características.
- Se aprecia un alto interés de parte de los padres en que sus hijos simulen ser profesionales del deporte, con un 95% de resultados positivos.

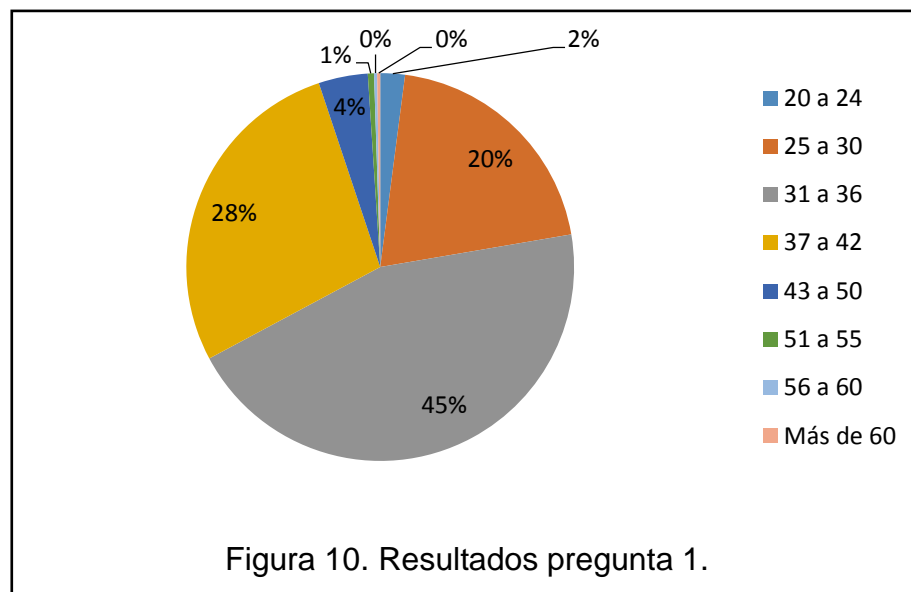
- Se determina como rango ideal de precios al público al comprendido entre US\$ 9 y US\$ 15. Este rango se usa como base para determinar los precios finales.
- Se establecen los servicios extra que deben ofrecerse para generar valor añadido.
- Se concluye que el complemento educativo para los niños es de gran importancia en el proyecto, con un 90% afirmativo.
- Se comprueba que no existen competidores directos para el proyecto, pero sí indirectos y varios sustitutos.
- Se obtiene una intención de compra del 91%, por lo que se considera al proyecto como una oportunidad de negocio.

### 3.9 Resultados del estudio de Mercado

#### 1. ¿Qué edad tiene?

Tabla 2. Resultados Pregunta 1.

20 a 24	8
25 a 30	79
31 a 36	175
37 a 42	108
43 a 50	16
51 a 55	2
56 a 60	1
Más de 60	1

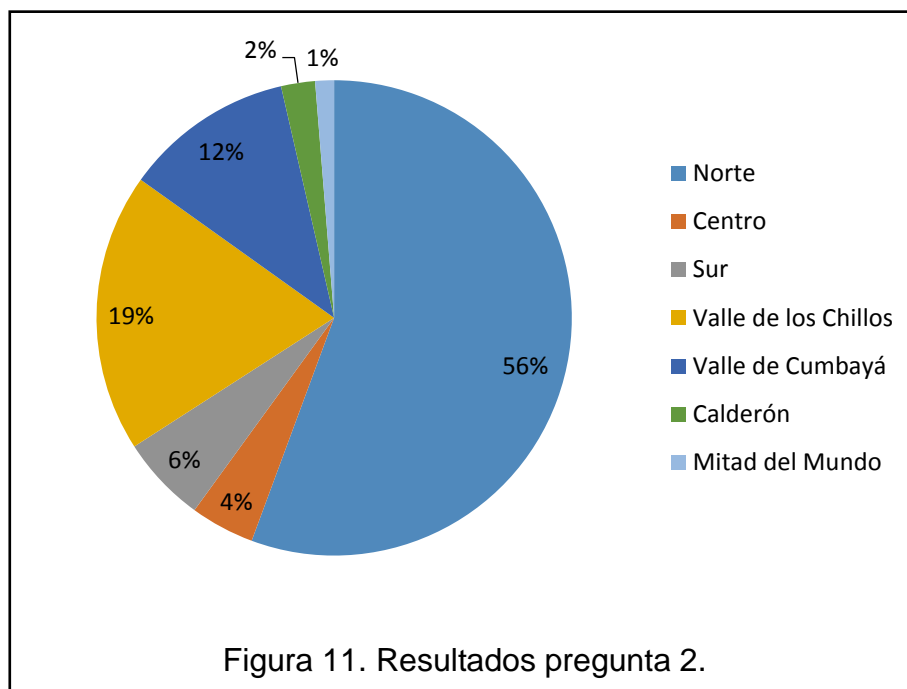


De acuerdo a los resultados obtenidos a partir de la muestra, los mayores grupos de edades de los padres de familia son: de 31 a 36 (45%), 37 a 42 (28%) y 25 a 30 años (20%). Esto permitirá dirigir las campañas y los medios de comunicación de acuerdo a las edades del segmento.

## 2. ¿En qué sector vive usted?

Tabla 3. Resultados pregunta 2.

Norte	217
Centro	17
Sur	23
Valle de los Chillos	74
Valle de Cumbayá	45
Calderón	9
Mitad del Mundo	5

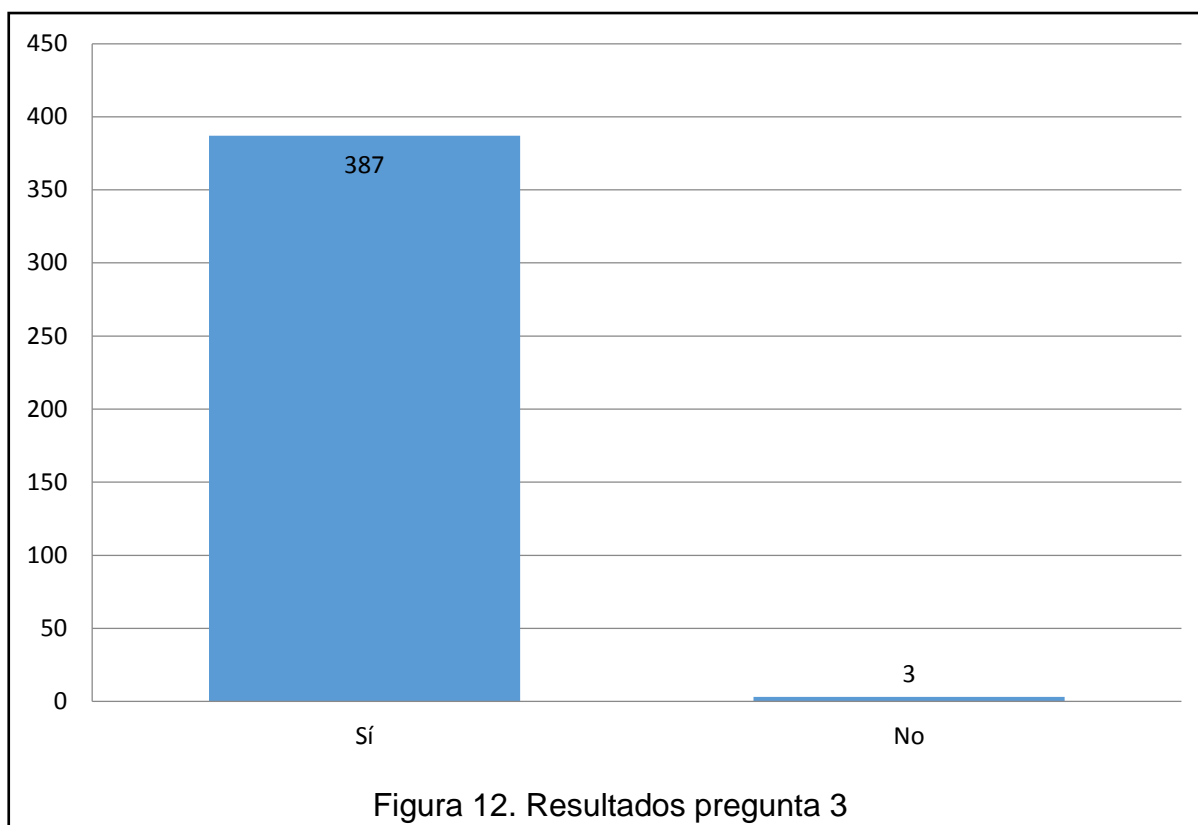


El estudio de mercado arroja como resultado primordial que el sector donde se concentra la mayor cantidad de clientes potenciales es el norte de la ciudad (56%). Esto permite confirmar el lugar pretendido para ejecutar el proyecto como ideal (Centro Comercial Iñaquito).

### 3. ¿Tiene hijos de edades comprendidas entre los 5 y 14 años?

Tabla 4. Resultados pregunta 3.

Sí	387
No	3



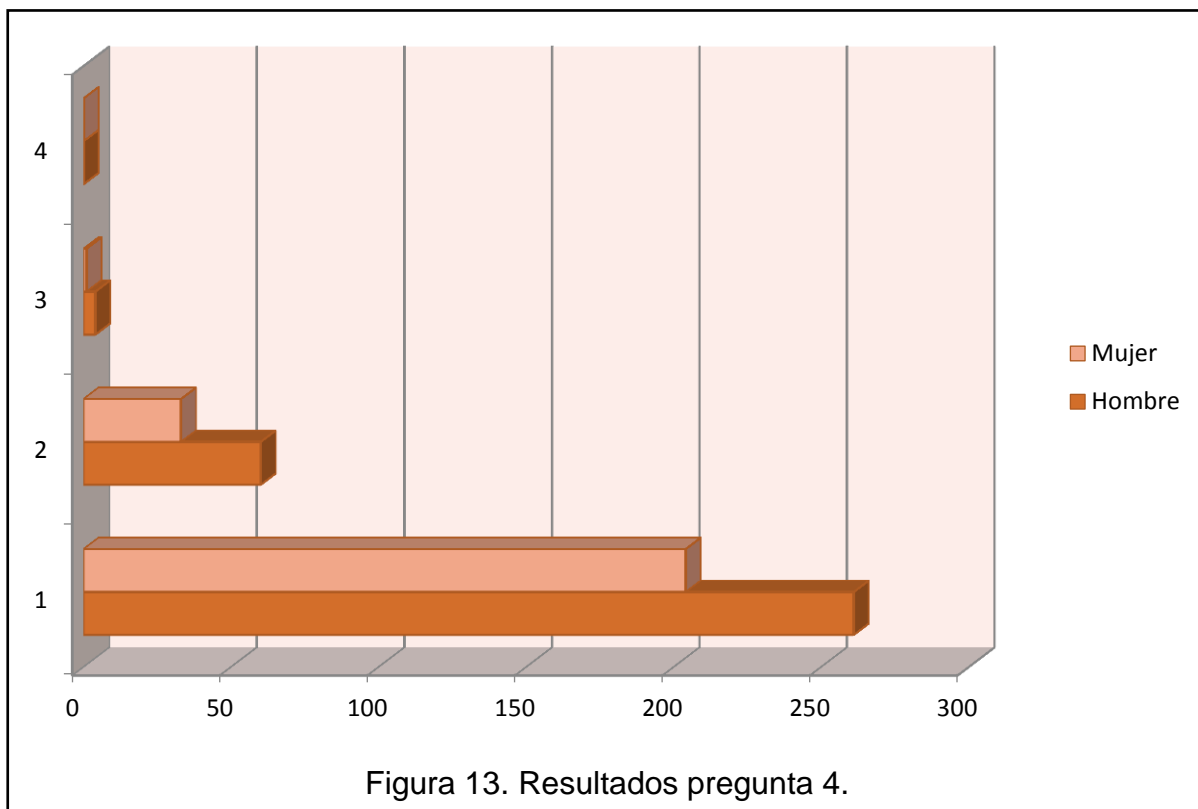
Al realizar este estudio en centros comerciales, parques y escuelas de la ciudad de Quito y después de haber filtrado la mayoría de encuestas con resultados que las excluían del estudio, se tiene a 387 encuestados (99%) con hijos de edades planteadas como mercado objetivo del proyecto.



#### 4. ¿Cuántos hijos de esas edades tiene usted?

Tabla 5. Resultados pregunta 4.

	1	2	3	4
Hombre	261	60	4	0
Mujer	204	33	1	0

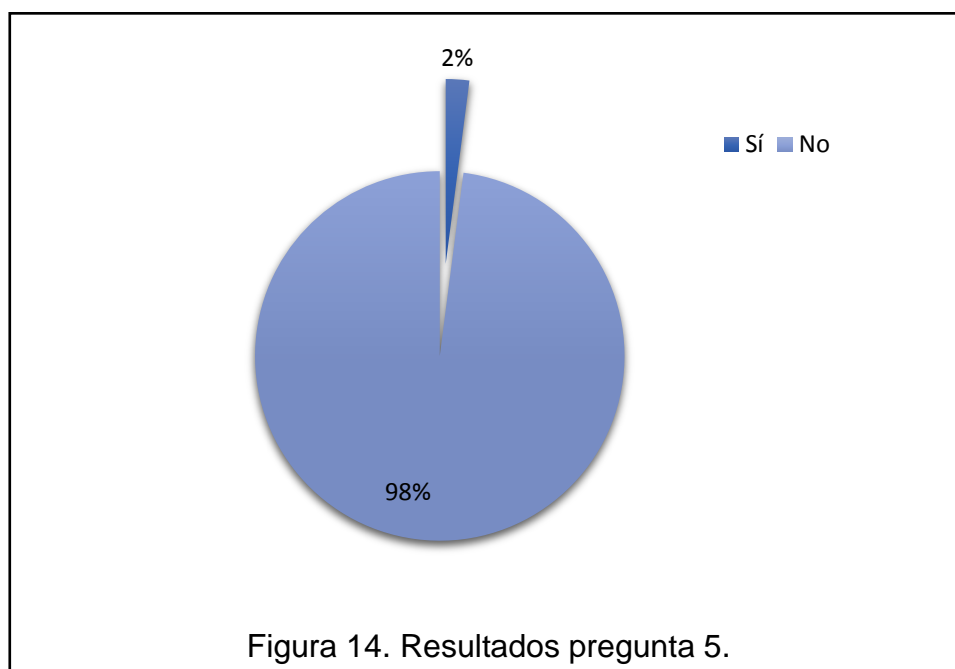


De acuerdo a los resultados de esta pregunta, los 390 encuestados tienen un total de 563 hijos, lo que equivale a un promedio de 1 hijo por familia y, en su mayoría, son hombres (58%).

5. ¿Conoce de algún servicio que les ofrezca a los niños práctica y educación deportiva al mismo tiempo? En caso de ser afirmativa su respuesta, nombre uno.

Tabla 6. Resultados pregunta 5.

Sí	8
No	382

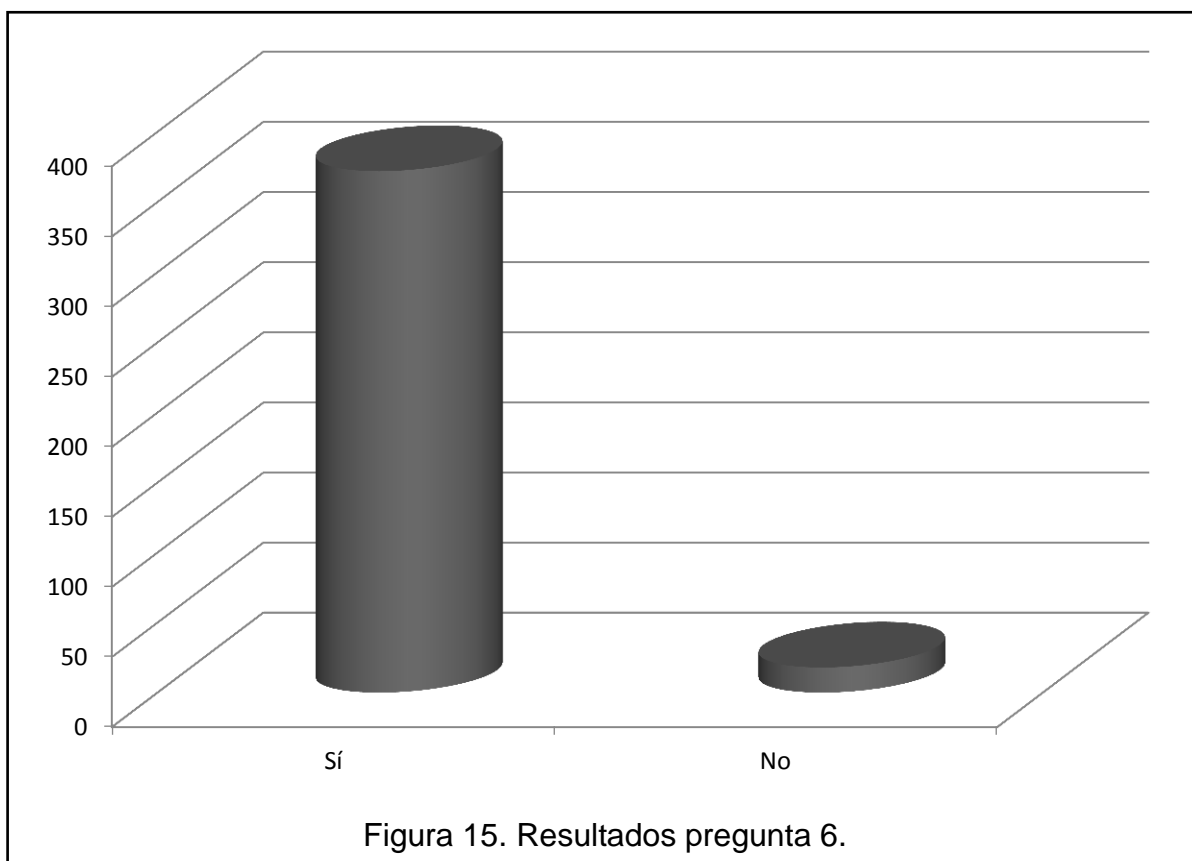


El estudio refleja que, actualmente, no existe un establecimiento reconocido dedicado a la práctica y educación deportiva en la ciudad de Quito. Entre las respuestas positivas se mencionan dos: “Minicity” y “Little Kickers”, establecimientos que se dedican al entretenimiento infantil.

**6. ¿Le gustaría que sus hijos puedan jugar a ser árbitros, periodistas, jugadores, directores técnicos, etc. mientras aprenden y practican deportes?**

Tabla 7. Resultados pregunta 6.

Sí	372
No	18

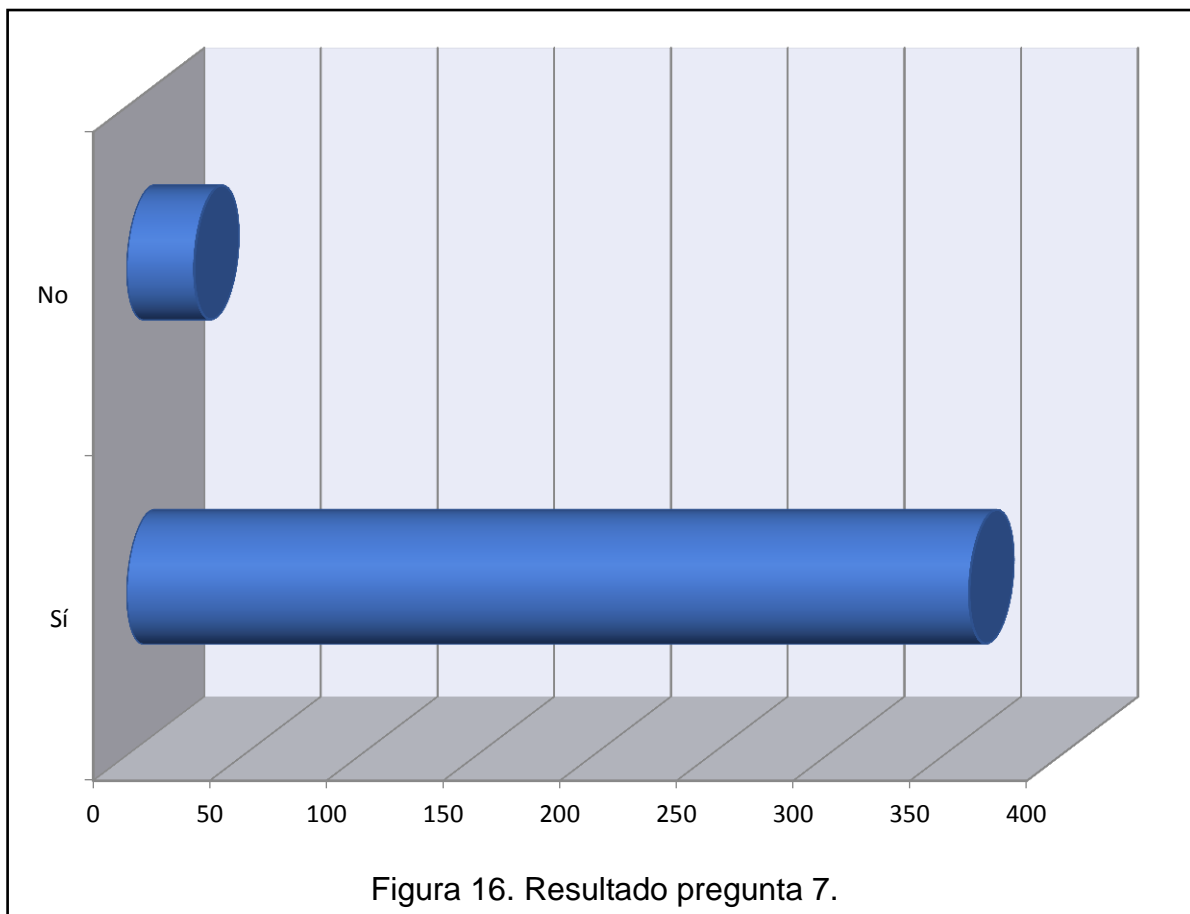


Según los datos arrojados por la encuesta, un 95% de los encuestados estarían interesados en que sus hijos se diviertan mientras realizan actividades relacionadas al fútbol y a la vez realizan actividad física. Lo cual indica que la idea planteada llega a captar la atención de la sociedad.

## 7. ¿A uno o más de sus hijos le/les gusta jugar al fútbol?

Tabla 8. Resultados pregunta 7.

Sí	361
No	29

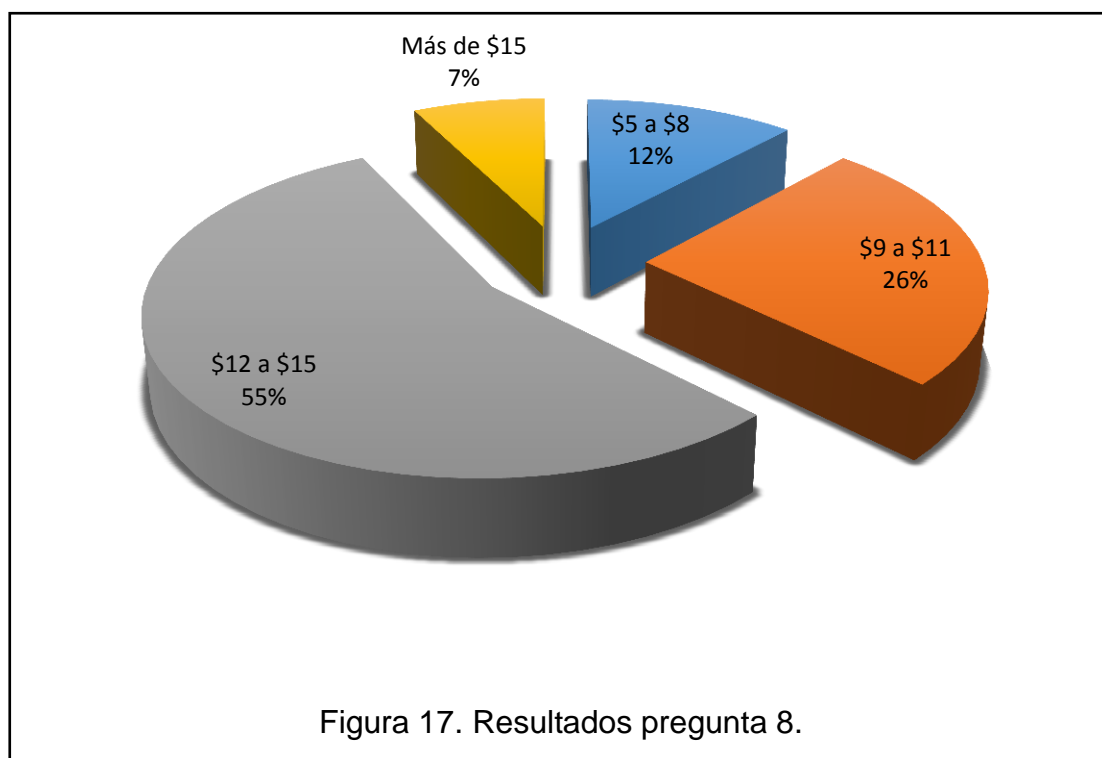


Al ser el fútbol el deporte más practicado y consumido en el país, se ha escogido como tema principal para el centro de experiencia para niños. La decisión va respaldada por la aceptación hacia el fútbol de un 92% de los encuestados.

**8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio que les ofrezca práctica y educación deportiva al mismo tiempo a sus hijos durante dos horas?**

Tabla 9. Resultados pregunta 8.

\$5 a \$8	46
\$9 a \$11	100
\$12 a \$15	215
Más de \$15	29

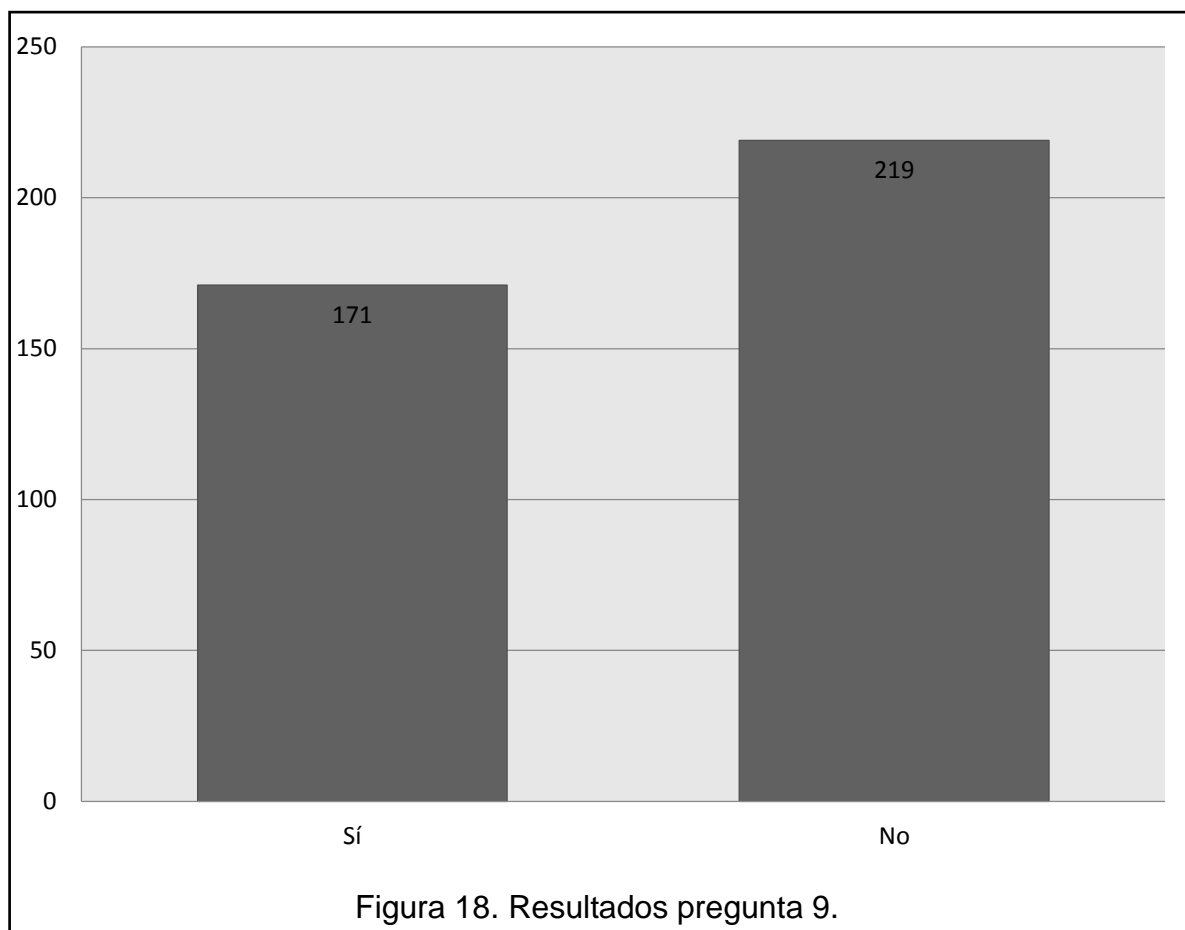


De acuerdo a los datos recopilados por la encuesta, un 55% de los encuestados determinó que el precio entre \$12 y \$15 dólares era el más apropiado para un servicio que ofrece una experiencia única en el mercado. Sin embargo, al contar con un porcentaje significativo en los precios de \$9 a \$11, se determinará el precio más adecuado para el servicio tomando en cuenta algunas variables del mercado y dentro de ese rango.

**9. ¿Conoce el servicio que entrega MiniCity? Si su respuesta es negativa, salte la siguiente pregunta.**

Tabla 10. Resultados pregunta 9.

Sí	171
No	219

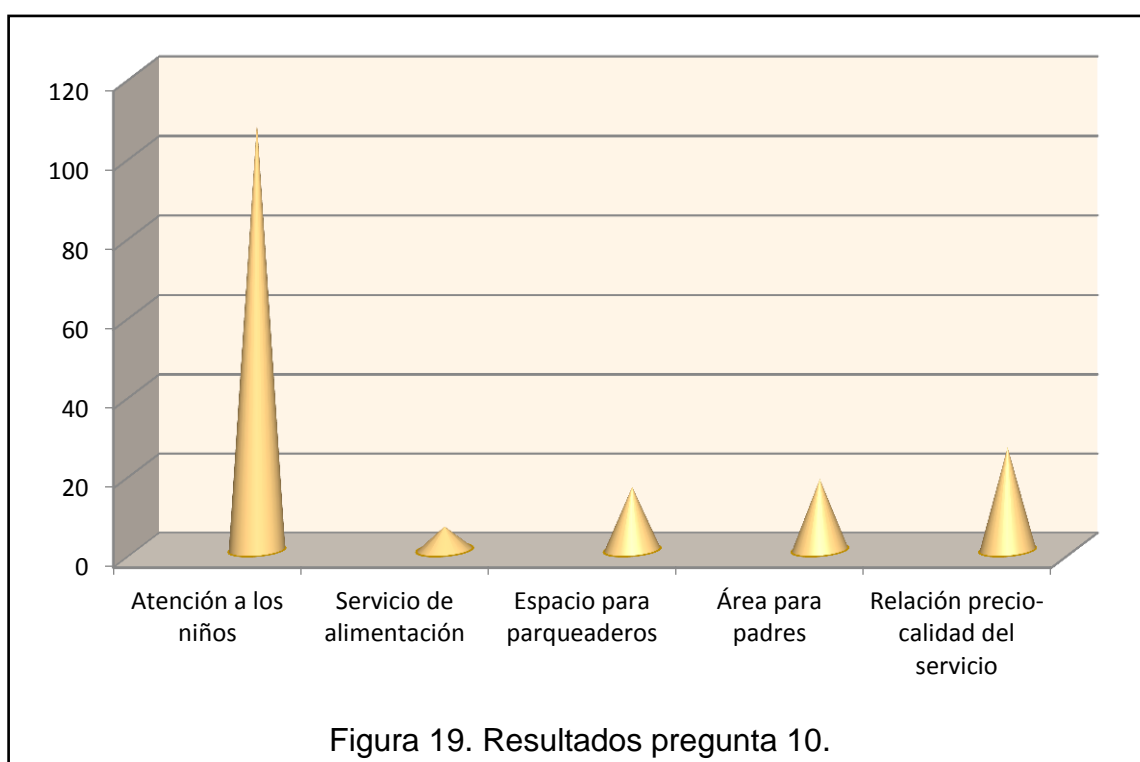


Acorde a los resultados obtenidos por la encuesta se puede determinar que la principal competencia no tiene una fuerte presencia de marca en el mercado de entretenimiento, ya que alrededor de 56% de los encuestados afirma no conocer los servicios que ofrece este competidor.

**10. ¿Qué aspecto calificaría usted como "Excelente" del servicio entregado por MiniCity? Escoger una opción**

Tabla 11. Resultados pregunta 10.

Atención a los niños	104
Servicio de alimentación	6
Espacio para parqueaderos	16
Área para padres	18
Relación precio-calidad del servicio	26

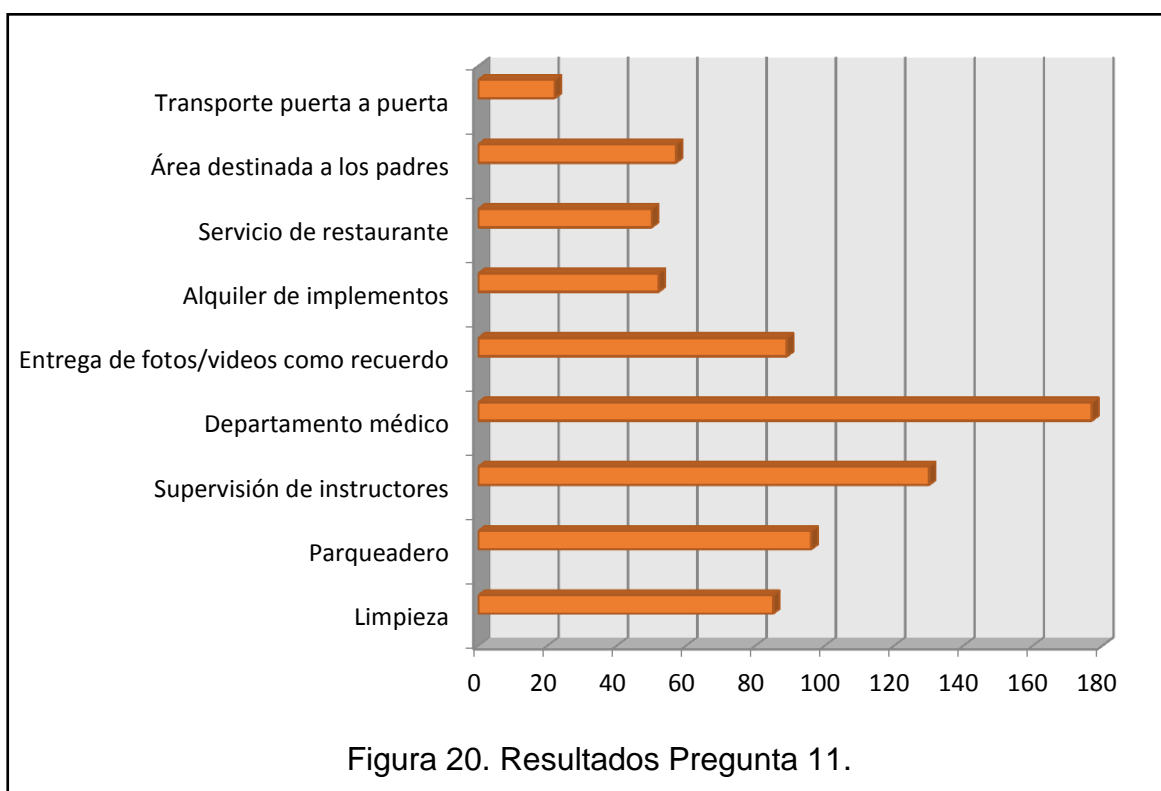


Según el estudio realizado, se puede identificar qué aspecto es el más importante para los padres cuando adquieren un servicio para sus hijos. Es decir, que la atención que se brinde a los clientes deberá superar a la de la competencia si se pretende causar gran impacto en la mente del consumidor.

### 11. ¿Qué aspectos valoraría más de un servicio de entretenimiento para sus hijos? Escoja dos

Figura 12. Resultados pregunta 11.

Limpieza	85
Parqueadero	96
Supervisión de instructores	130
Departamento médico	177
Entrega de fotos/videos como recuerdo	89
Alquiler de implementos	52
Servicio de restaurante	50
Área destinada a los padres	57
Transporte puerta a puerta	22



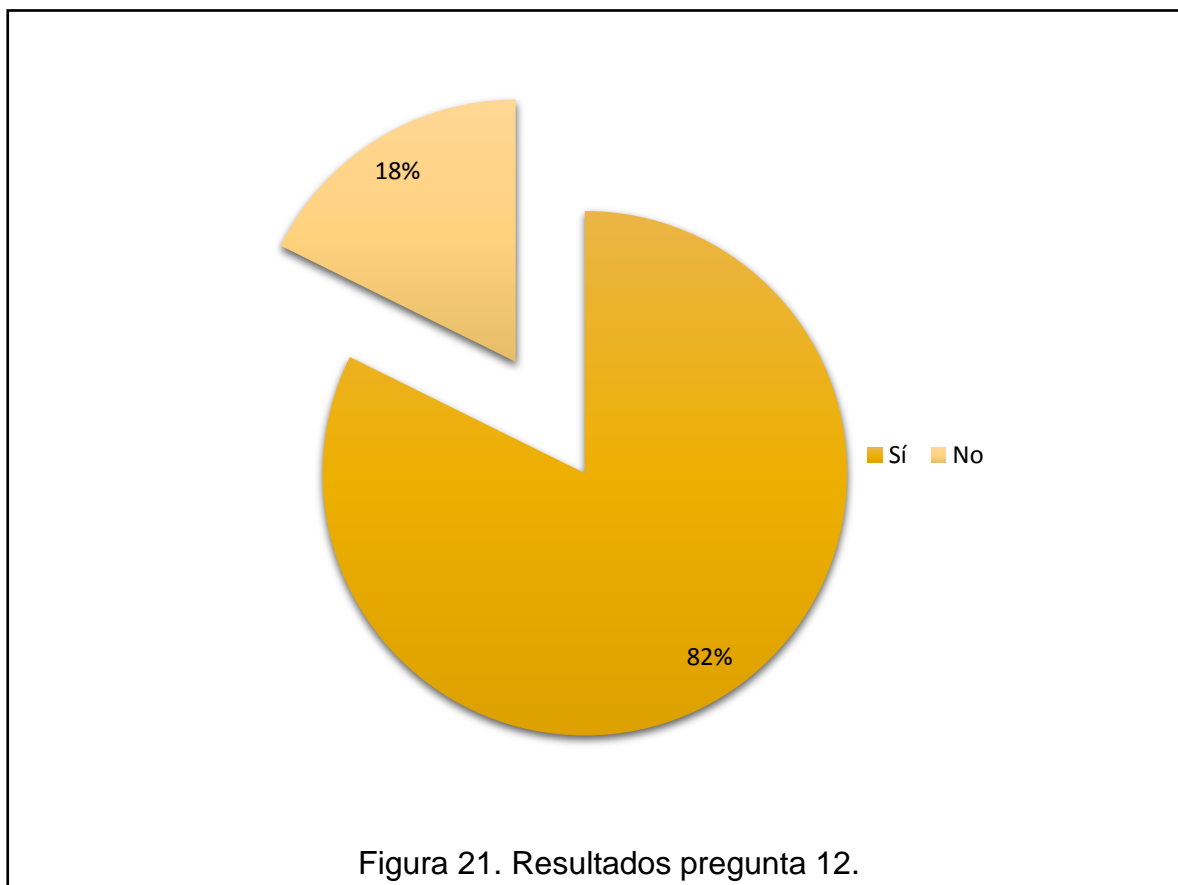
Al trabajar con niños se debe tomar siempre en cuenta su seguridad y bienestar ya que son aspectos importantes y muy valorados por gran cantidad de padres de familia, de acuerdo a los resultados recopilados.



**12. Como parte del servicio ofrecido al cliente, ¿le gustaría recibir fotografías y/o videos de recuerdo de la experiencia vivida por sus hijos, por un costo adicional?**

Tabla 13. Resultados pregunta 12.

Si	321
No	69

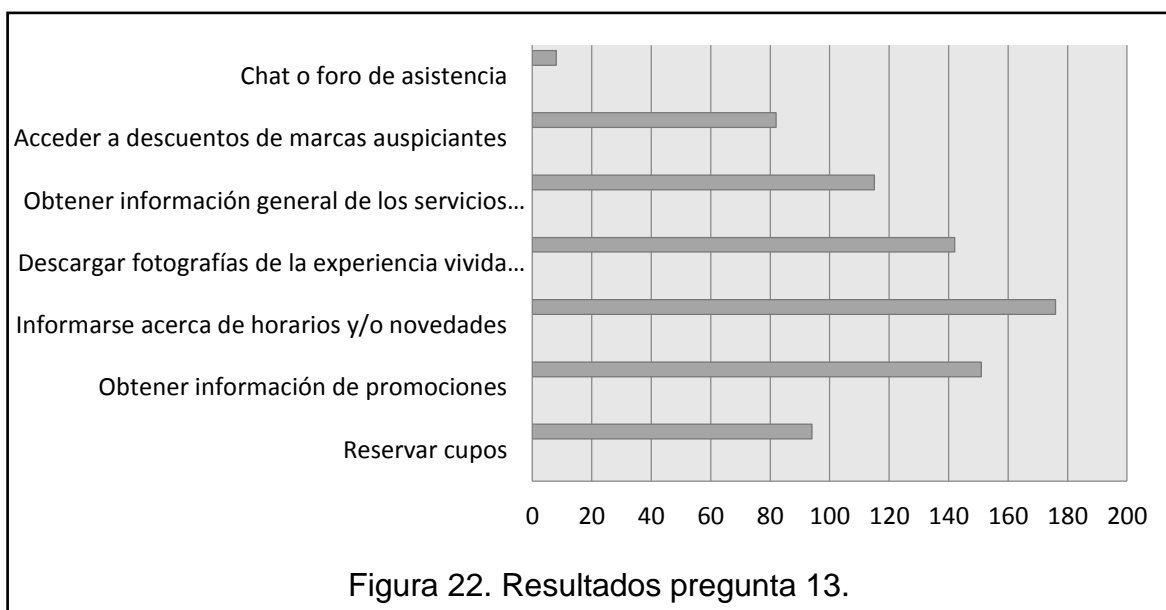


De acuerdo a los datos arrojados por la encuesta, se ha identificado una nueva oportunidad para agregarle valor al servicio. El recuerdo de la experiencia vivida permitirá fidelizar aún más a los clientes tomando siempre en cuenta que deben establecerse precios accesibles para todos los clientes.

**13. En caso de existir una aplicación para móviles de este servicio, ¿para qué la utilizaría? Escoja dos opciones**

Tabla 14. Resultados pregunta 13.

Reservar cupos	94
Obtener información de promociones	151
Informarse acerca de horarios y/o novedades	176
Descargar fotografías de la experiencia vivida por sus hijos	142
Obtener información general de los servicios ofrecidos	115
Acceder a descuentos de marcas auspiciantes	82
Chat o foro de asistencia	8



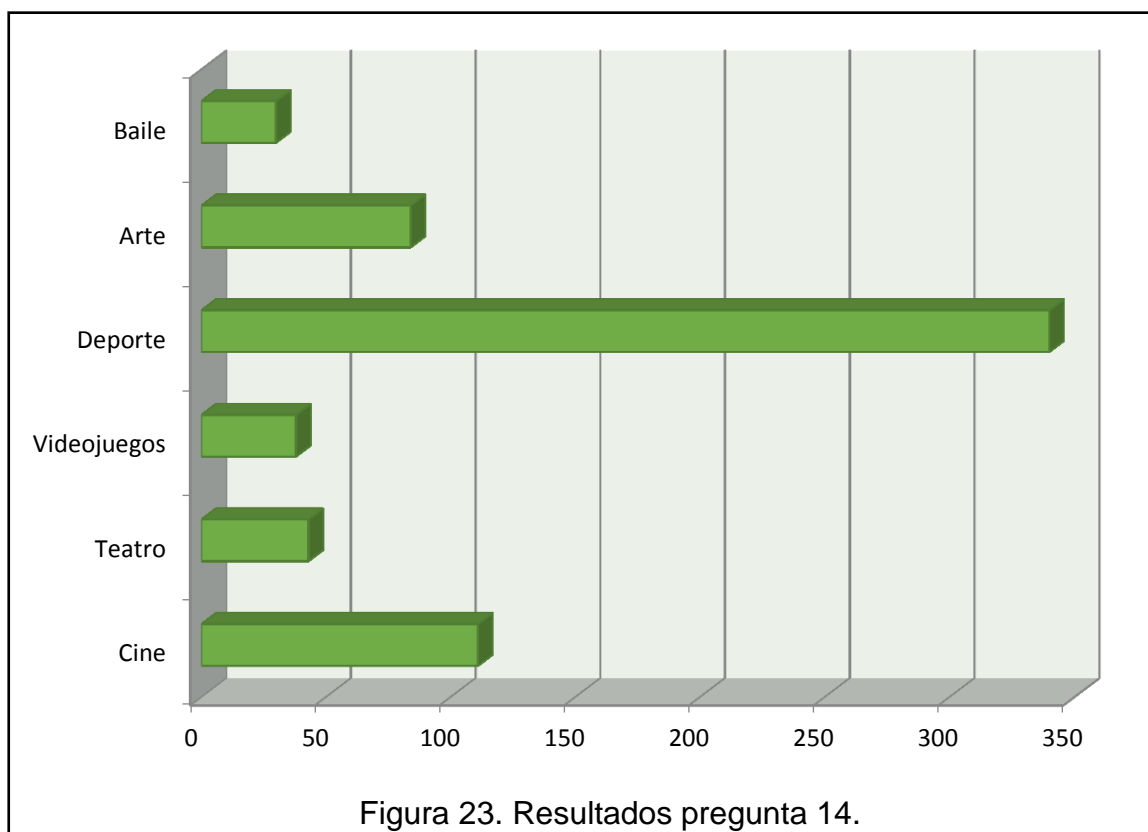
Según los datos encontrados, se determina que el cliente básicamente utilizaría una aplicación para teléfonos móviles con el fin de obtener información en general del servicio ya sea para encontrar horarios, novedades u otro tipo de información. Se deberá analizar y decidir si en efecto una aplicación para móviles sería de gran ayuda para informar al cliente o bastaría con una página web del servicio.

#### 14. Seleccione los tipos de entretenimiento que prefiere usted para sus hijos.

**Máximo dos**

Tabla 15. Resultados pregunta 14.

Cine	111
Teatro	43
Videojuegos	38
Deporte	340
Arte	84
Baile	30

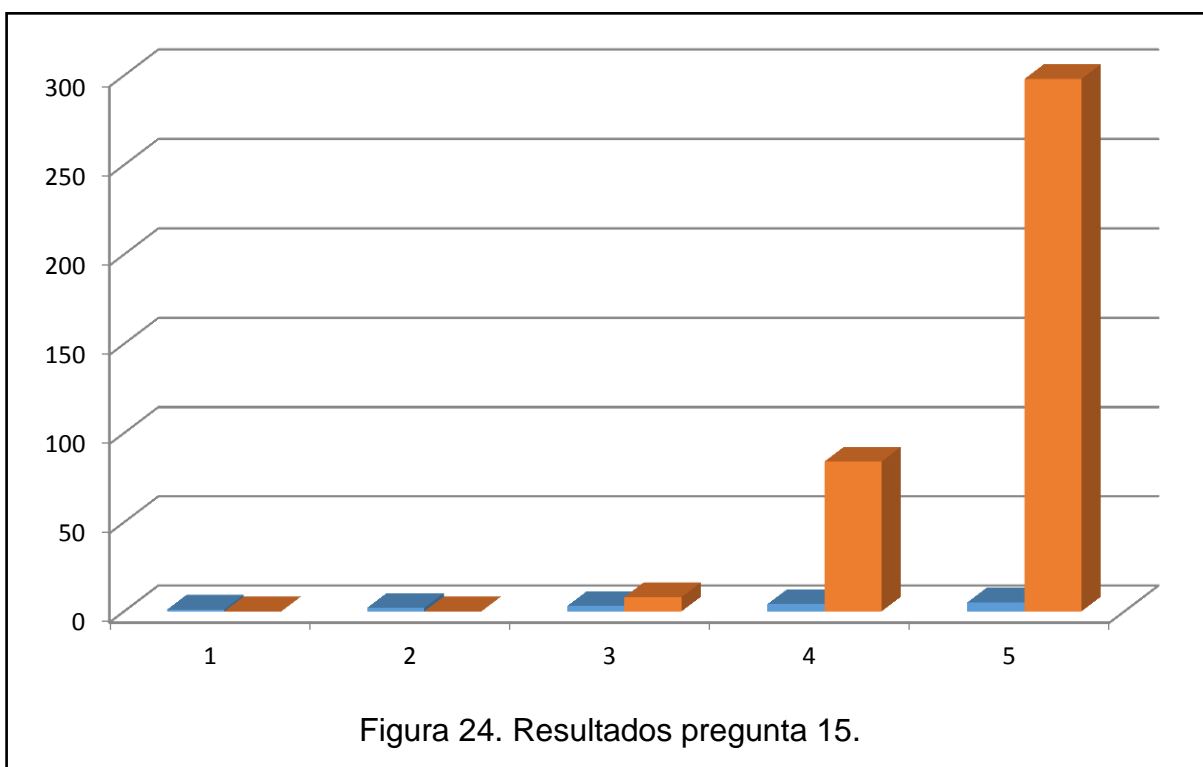


Los resultados anteriores reflejan que en su mayoría las personas ven al deporte como una forma de entretenimiento ideal para sus hijos, lo cual es beneficioso para el negocio. Se debe tomar en cuenta que el cine es un servicio sustituto de mucha preferencia en la gente a la hora de escoger diversión y entretenimiento para la familia.

**15. Califíquese del 1 al 5, siendo 1 "totalmente en desacuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo" la siguiente afirmación: El deporte junto a la educación forma parte importante del desarrollo y formación infantil.**

Tabla 16. Resultados pregunta 15.

	1	2	3	4	5
<b>Calificación</b>	0	0	8	84	298

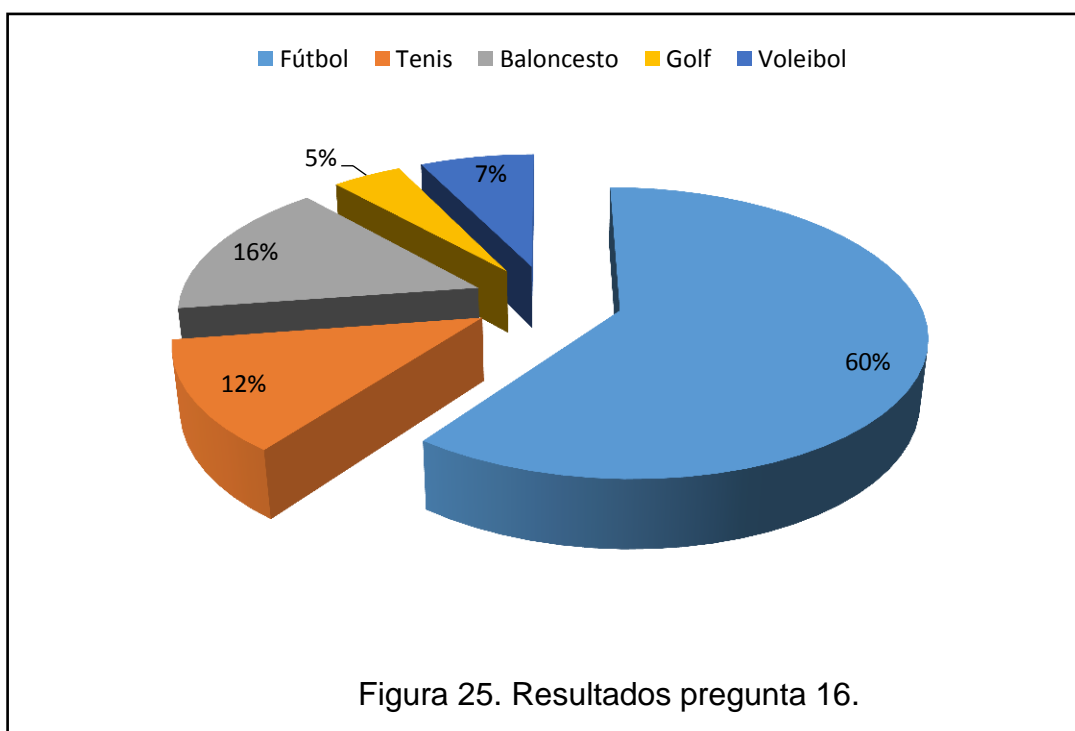


De acuerdo a estos resultados, se determina que una gran cantidad de personas piensa que el deporte es fundamental para el desarrollo de los niños, por lo que la idea de negocio satisface una necesidad insatisfecha.

**16. ¿Qué deportes prefiere usted que su/s hijo/s practiquen? Marque máximo dos opciones**

Tabla 17. Resultados pregunta 16.

Fútbol	339
Tenis	70
Baloncesto	88
Golf	25
Voleibol	41

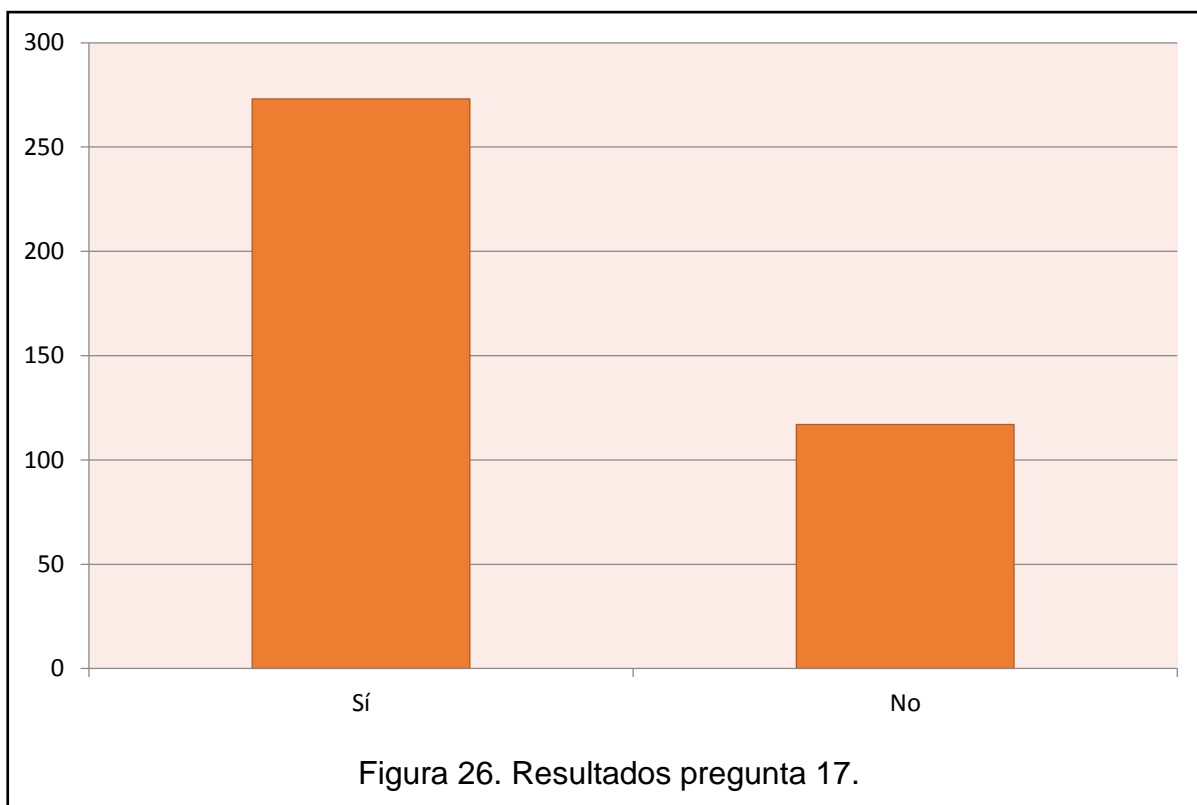


El cuadro anterior deja en evidencia cual tendrá que ser el principal deporte en el que debe enfocarse el servicio. Con un 60%, el futbol está por encima de los demás deportes preferidos en el país, por lo que la recreación de la vida de un profesional deportivo del futbol el tema principal del servicio.

**17. ¿Le gustaría poder practicar deporte mientras sus hijos hacen lo mismo, en el mismo establecimiento?**

Tabla 18. Resultados pregunta 17.

Sí	273
No	117

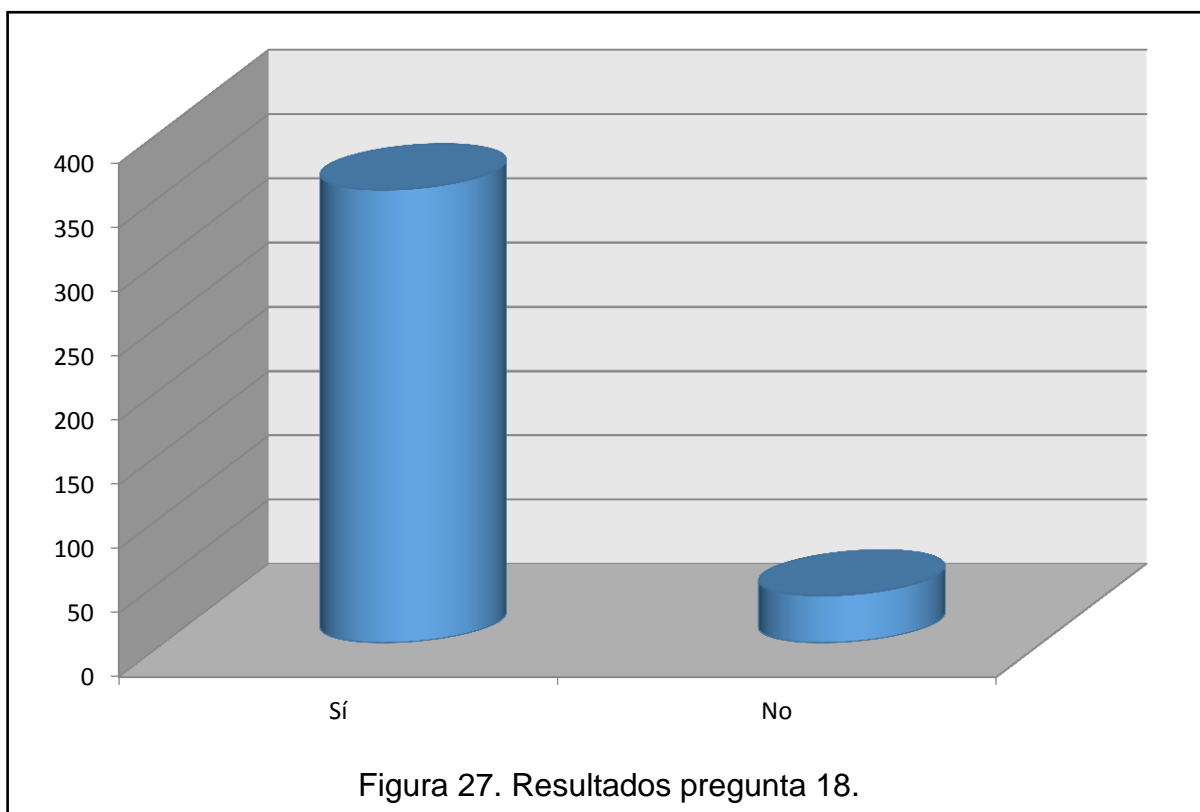


Según estos resultados, puede considerarse como una opción viable el diseño de canchas para los padres de familia para que puedan practicar deporte en un área destinada para ellos mientras sus hijos hacen lo mismo.

**18. ¿Le gustaría que sus hijos visiten museos recreados donde puedan aprender sobre historia deportiva?**

Tabla 19. Resultados pregunta 18.

Sí	353
No	37

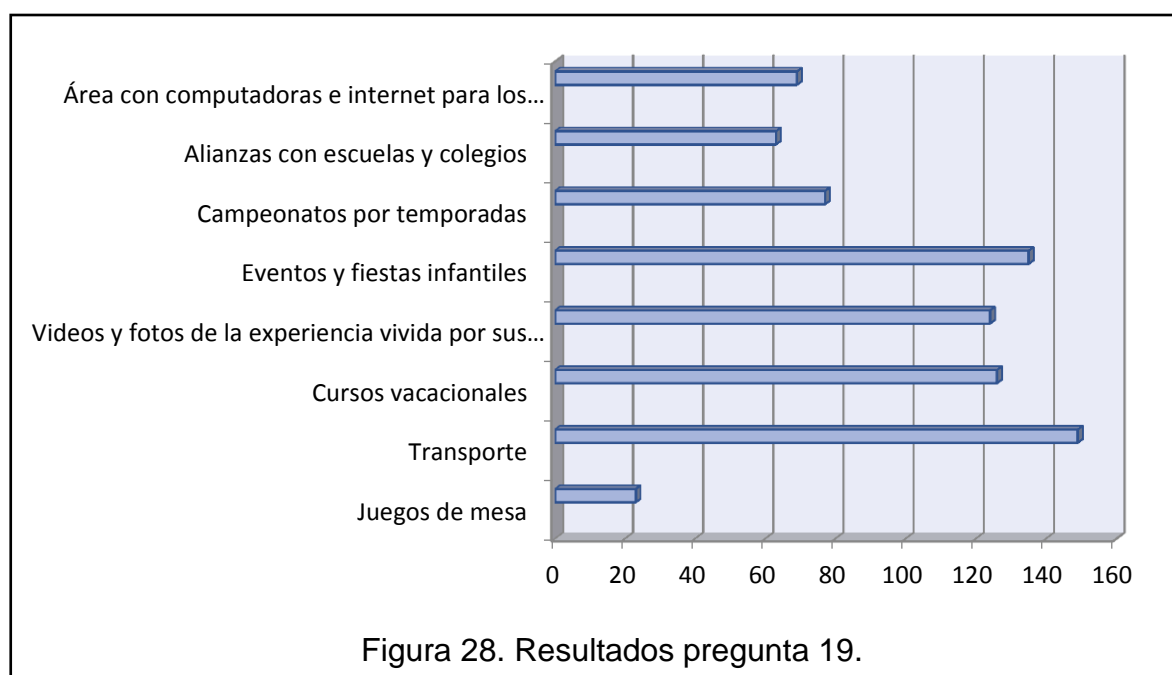


Los resultados anteriores dejan una visión más clara en cuanto a qué desea el cliente por el servicio adquirido. La práctica deportiva acompañada por la educación es claramente lo que cada padre busca en la etapa de formación del niño. Por lo cual el negocio satisface esas necesidades insatisfechas que poseen los padres de familia.

## 19. ¿Qué servicios extra le gustaría recibir en nuestras instalaciones? Marque dos

Tabla 20. Resultados pregunta 19.

Juegos de mesa	23
Transporte	149
Cursos vacacionales	126
Videos y fotos de la experiencia vivida por sus hijos	124
Eventos y fiestas infantiles	135
Campeonatos por temporadas	77
Alianzas con escuelas y colegios	63
Área con computadoras e internet para los padres	69



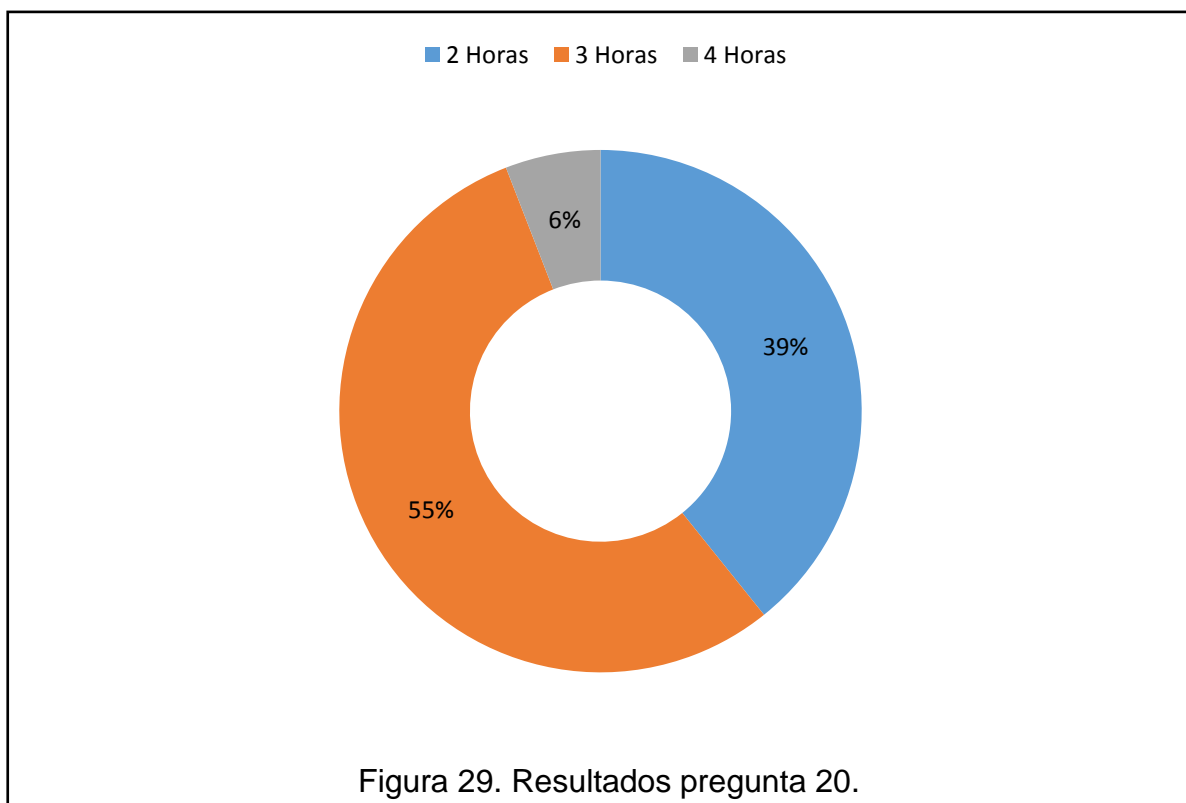
Los resultados arrojados por esta pregunta ayudan a encontrar los productos adicionales que el cliente esperará al experimentar el servicio. Dos de estos servicios deberá ser tomados en cuenta principalmente, las fiestas infantiles que permitirán generar mayores ingresos y el transporte, ya sea para instituciones o puerta a puerta según la necesidad del cliente.



**20. ¿Si hablamos de un paquete que incluya una visita a un museo de historia deportiva, más práctica y juegos infantiles, qué duración cree que sería adecuada?**

Tabla 21. Resultados pregunta 20.

2 Horas	153
3 Horas	214
4 Horas	23

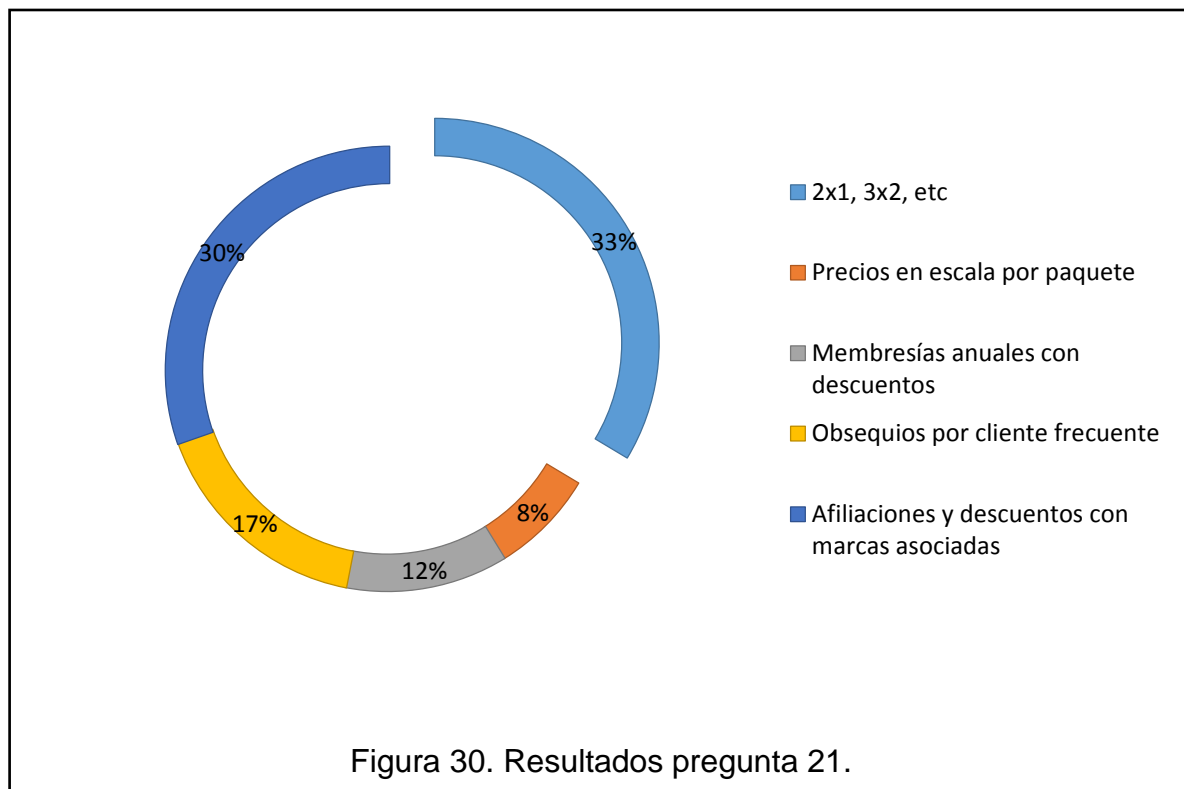


De acuerdo a estos resultados, se determina que el tiempo de duración de la experiencia debe ser de entre 2 y 3 horas. La duración exacta estará determinada por el número de personas que se espera recibir diariamente los horarios de atención al público y la rotación máxima.

**21. Qué tipo de promociones le gustaría recibir como cliente? Marque dos opciones máximo.**

Tabla 22. Resultados pregunta 21.

2x1, 3x2, etc	176
Precios en escala por paquete	40
Membresías anuales con descuentos	62
Obsequios por cliente frecuente	87
Afiliaciones y descuentos con marcas asociadas	159

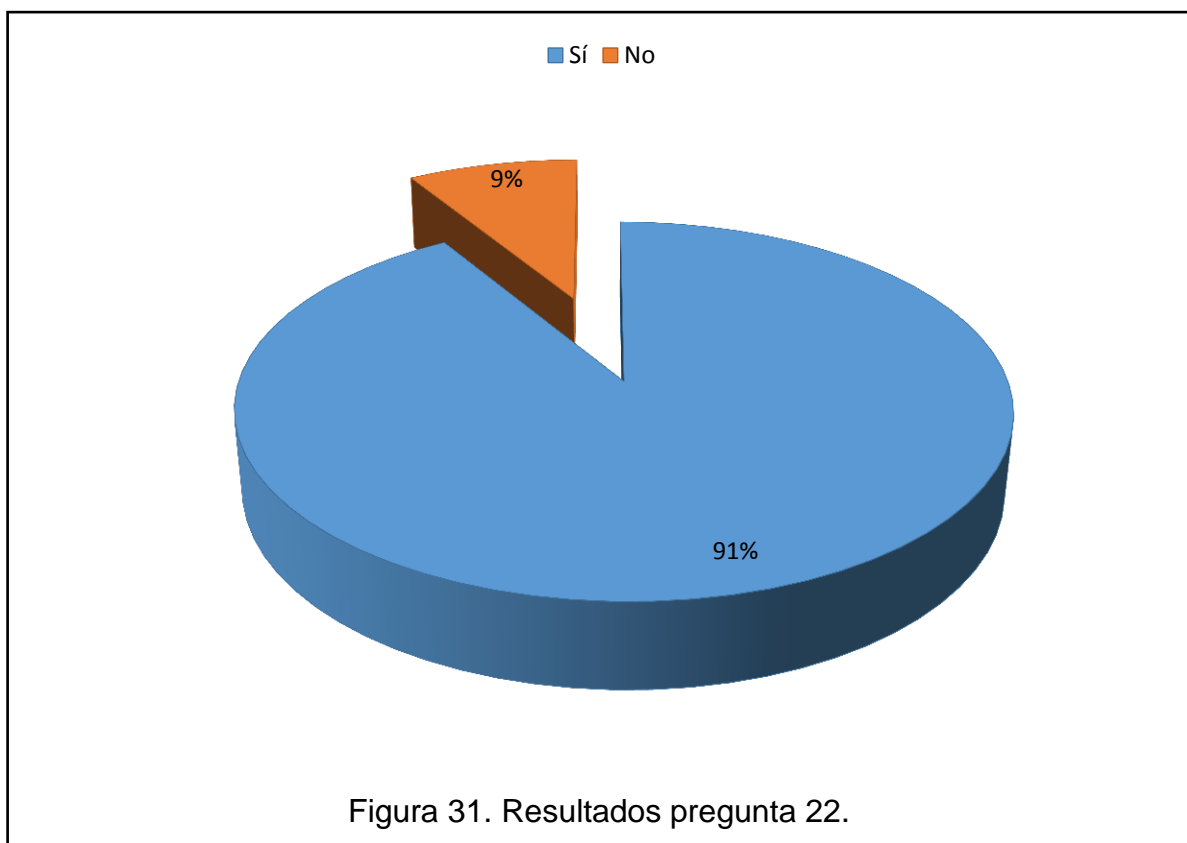


De acuerdo a los resultados arrojados, a la gente le atraen las promociones tradicionales como el 2x1 , 3x2, etc. Sin embargo, casi el mismo grado de aceptación tienen las afiliaciones y descuentos con marcas asociadas. Por lo que, a la hora de trabajar y negociar con estas marcas, se podrán plantear beneficios para que el cliente se sienta atraído.

**22. ¿Si podemos ofrecer un servicio con las características mencionadas y en base a sus respuestas, estaría usted dispuesto a pagar por él?**

Tabla 23. Resultados pregunta 22.

Sí	356
No	34

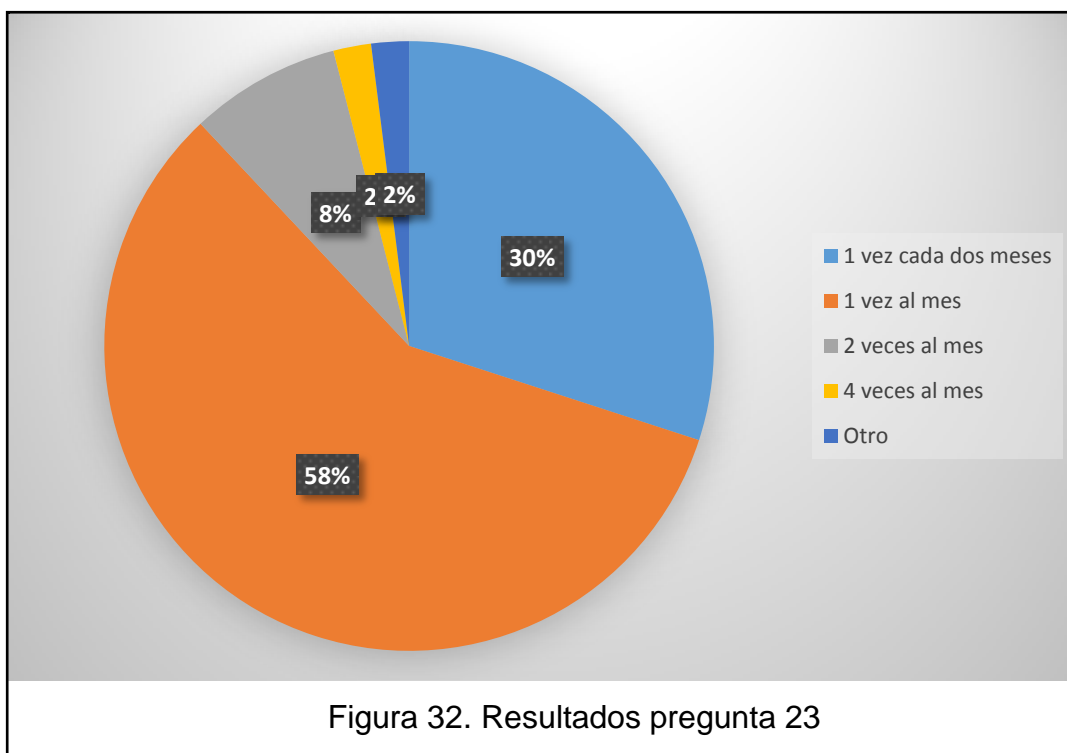


Según los resultados arrojados por esta pregunta, Soccer Life cuenta con un 91% de intención de compra de parte del mercado objetivo, de acuerdo las personas encuestadas. Esto deja como conclusión que la idea de negocio tendría gran acogida en el mercado y genera indicios de factibilidad del proyecto.

**23. ¿Cada cuánto tiempo estaría usted dispuesto a concurrir con su familia al servicio antes descrito?**

Tabla 24. Resultados pregunta 23.

1 vez cada dos meses	15
1 vez al mes	29
2 veces al mes	4
4 veces al mes	1
Otro	1



De la pregunta adicional realizada para aportar un mayor contenido a esta tesis, se determina que el cliente puede responder de manera favorable acudiendo en un promedio de una vez por mes, lo que muestra una oportunidad positiva para el negocio en cuanto a la cantidad de clientes que reiteren su compra. Será muy importante que los esfuerzos de marketing para fidelizar al cliente que se realicen vayan acorde con el incremento de este promedio de asistencia por mes.

### 3.10 Mercado Relevante Y cliente Potencial

#### Mercado objetivo

Al ofrecer al mercado un centro de recreación de experiencias dedicado a los más pequeños de la familia, se tiene previsto dirigir todo tipo de campaña o promoción específicamente a los padres, quienes en este caso serán los responsables de realizar el proceso de compra o adquisición del servicio ofrecido. Tomando esto en cuenta se considera a los niños como los consumidores finales del servicio, sin embargo, a quien debe ir dirigida toda la campaña de marketing y de fidelización será a un grupo de padres los cuales se encuentren los 25 y 50 años de edad para que de esta manera se pueda garantizar que el consumidor final al cual se apunta sean niños entre los 5 y 14 años de edad.

#### Segmentación de Mercado

El segmento definido como target principal del servicio a ofrecer está dividido en dos partes, los niños que serán el consumidor final del servicio que se ofrece y sus padres, que poseen el poder de decisión de compra y son los que pagarán por el servicio para sus hijos. El tamaño y la descripción del segmento es el siguiente:

- Consumidor final

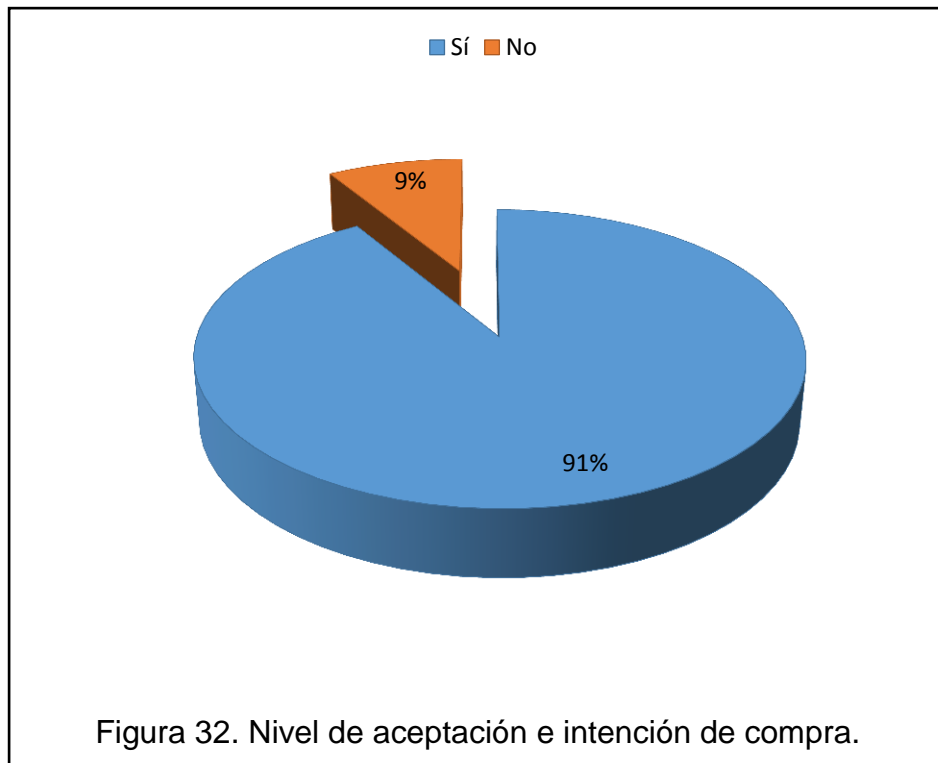
Niños y niñas con edades comprendidas entre 5 y 14 años que vivan en la ciudad de Quito y estudien en escuelas o colegios privados.

Tomando en cuenta el segmento anterior, y con base en el Archivo Maestro de Instituciones Educativas (AMIE) del Ministerio de Educación para el período 2013-2014 se obtiene el siguiente tamaño de mercado:

Niños y niñas de edades comprendidas entre los 5 y 14 años, residentes de la provincia Pichincha, cantón Quito, estudiantes de colegios y escuelas particulares (privadas): **76.178 niños**. (Ministerio de Educación del Ecuador, 2014)

### Nivel de aceptación e intención de compra

De acuerdo a la investigación realizada, existe un 91% de intención de compra por parte de los encuestados del servicio ofrecido.



### 3.11 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

#### COMPETENCIA

Al tiempo de desarrollo de este proyecto, la única competencia que brinda servicios similares es MINICITY. Este establecimiento está ubicado en la ciudad de Quito, en el valle de Cumbayá, dentro del centro comercial Ventura Mall.

MiniCity es, como ellos lo denominan, una ciudad a escala cubierta, donde los niños de 4 a 14 años se entretienen, aprenden y juegan a ser adultos. Dentro de las actividades que ofrecen está la de permitirles a los niños jugar fútbol durante 15 minutos en el tiempo que dura la actividad completa (4 horas).

Los precios establecidos por ellos al público son:

- Niños: US\$ 5,00
- Adultos: US\$ 3,00
- Tercera edad: US\$ 1,50
- Personas con habilidades especiales: US\$ 1,50

La diferencia entre Minicity y el servicio que se pretende brindar radica en la temática. Mientras ellos tienen al deporte como una parte del servicio, éste será el tema central del proyecto que aquí se detalla. Los clientes que prefieran a Soccer Life lo harán porque consideran que el deporte y la educación deportiva son sumamente importantes en el desarrollo de sus hijos.

Con respecto a los productos sustitutos, se pueden mencionar varios como críticos en la competencia y elección del consumidor:

- Cines.- Entretenimiento
- Teatros.- Entretenimiento y cultura
- Playzone.- Entretenimiento
- Vulqano Park.- Entretenimiento
- Play Land Park.- Entretenimiento

### **3.12 Ventas y crecimiento de la industria**

Los datos del crecimiento de la industria están basados en estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Censos, las mismas que se detallan en el documento “variaciones mensuales de índices de nivel de actividad registrada” (Censos, 2015). Se tomaron los valores mensuales durante un año (2014-2015) de este estudio y se calculó la desviación estándar de estos, el resultado revela un crecimiento anual del 12,33% de la producción de la industria.

Tabla 24. Crecimiento de la industria

No. ORD.	CIU3	DESCRIPCIÓN CIU3	JUN. 14	JUL. 14	AGO. 14	SEP.14	OCT.14	NOV.14	DIC.14	ENE.15	FEB.15	MAR.15	ABR.15	MAY.15 *	JUN.15*	DESV. EST.
193	O92	ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO Y ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS	-8,54	-10,63	16,29	3,56	7,46	14,56	23,82	25,05	24,58	24,86	2,25	13,96	18,53	12,3355938

Tomado de: (Censos, 2015)

### 3.13 Evaluación del mercado durante la implementación

Una vez que el negocio se ponga en marcha y su funcionamiento vaya acorde a lo planeado, será fundamental medir la satisfacción de los clientes y es por esto que deberán aplicarse métodos de recopilación de información como puede ser un buzón de sugerencias, encuestas en línea mediante la página web y redes sociales o también encuestas personales a los padres que se encuentren en la sala de espera mientras los hijos disfrutan de la experiencia Soccer Life. De esta manera será posible identificar posibles falencias en el servicio y con esta información se podrá tomar decisiones para tomar los correctivos necesarios.



## **4. PLAN DE MARKETING**

### **4.1 Estrategia General de Marketing**

Tomando en cuenta el segmento de mercado al que apunta el servicio (niños y niñas con edades comprendidas entre 5 y 14 años que vivan en la ciudad de Quito y estudien en escuelas o colegios privados. Hombres y mujeres con edades comprendidas entre 25 y 50 años, con hijos y de clases socioeconómicas A, B, C+, que vivan en la ciudad de Quito), "Soccer Life" funcionará con base en una estrategia de diferenciación fundada en el servicio ofrecido al cliente (Kotler, 2013, pág. 184); tomando en cuenta los resultados de la investigación realizada, que muestran que en Quito no existe un lugar que ofrezca diversión, práctica y educación deportiva, al mismo tiempo, para niños.

Es necesario mencionar que, si bien no existe un competidor directo en el mercado quiteño, el que posee mayor similitud al core de negocio de Soccer Life es Mini City. Mientras este establecimiento ofrece un servicio de diversión para niños basado en la recreación de la vida de los adultos, Soccer Life ofrece simular la de los profesionales del deporte y, al mismo tiempo, formar a los niños con educación deportiva.

El servicio estará basado en cuatro pilares que garantizarán su diferenciación y posicionamiento en la mente de los niños y sus padres:

- Diversión
- Educación
- Calidad
- Seguridad

#### **4.1.1 Posicionamiento**

En cuanto a la estrategia de posicionamiento de la marca, se ha escogido una estrategia de más por más, la misma que implica ofrecer un servicio de mayor categoría y calidad, por un precio superior al de la competencia o de los servicios sustitutos. (Kotler, 2013, pág. 187).

De esta estrategia se desprende la declaración de posicionamiento de la empresa que es “ofrecer un servicio de entretenimiento y educación sin precedentes para niños, a un costo mayor que el de los sustitutos, y que haga sentir al cliente que paga por lo justo para el desarrollo integral de sus hijos.

Basados en los resultados de la encuesta, hemos establecido un precio al público mayor al de los servicios similares que existen en el mercado, esto nos permitirá cumplir con altos niveles de calidad en cada uno de los pilares ya mencionados sobre los que funcionaremos.

#### **4.1.2 Estrategia de crecimiento**

Se ha establecido una estrategia de penetración de mercado, la misma que es definida por Philip Kotler como “aumentar las ventas sin cambiar el producto original” (Kotler, 2013). El objetivo de esta estrategia es concentrar esfuerzos en aumentar los canales de distribución del servicio para captar mayor parte del mercado potencial, el mismo que no puede abastecerse en principio por capacidad operativa de un solo establecimiento.

#### **4.2 SERVICIO**

“Soccer Life” pretende brindar un servicio de calidad al cliente que conjugue actividad y educación deportiva para niños en un establecimiento que brinde todas las comodidades y seguridades necesarias.

En “Soccer Life” los niños visitarán museos de historia deportiva, simularán ser jugadores profesionales, directores técnicos, árbitros, periodistas, entre otros y practicarán deporte en canchas de primer nivel ajustadas a las exigencias del deporte infantil.

Los niños podrán jugar en espacios como gimnasio, centro médico, centro de rehabilitación, sala de prensa, áreas de entrenamiento, set de televisión, museos interactivos, etc.

El objetivo del proyecto es permitir que los niños conozcan a fondo el mundo del deporte profesional desde las distintas áreas involucradas y que, además,

aprendan acerca de la historia y eventos más importantes del fútbol a través de los museos dedicados.

Las actividades que se pueden llevar a cabo en el establecimiento tienen como objetivo fomentar y desarrollar en los niños capacidades como el trabajo en equipo, habilidades motrices, comunicación, interacción social, participación, etc.

Los espacios temáticos que tendrán los niños, y los papeles que podrán desempeñar, son:

Tabla 25. Espacios temáticos y papeles que pueden desempeñar los niños.

ÁREA	PAPEL
Área de entrenamiento	Preparador físico, director técnico, jugador
Camerinos	Director técnico, jugador
Set de televisión	Relator, comentarista
Sala de prensa	Periodista, camarógrafo, jugador, director técnico
Clínica	Doctor, fisioterapeuta, jugador
Sala de capacitaciones y charlas técnicas	
Sala de hidratación y recuperación	
Gimnasio	
Estadios	Jugador, director técnico, árbitro, periodista, camarógrafo
Museos	
Tiendas	

Además, los padres tendrán acceso a la “guardería para adultos”, la misma que contemplará los siguientes espacios:

- Sala de descanso
- Sala de juegos

- Oficina
- Restaurante
- Graderíos

Al mismo tiempo, se ofrece un servicio de alquiler de espacios a empresas vinculadas directa o indirectamente con el deporte, las mismas que podrán patrocinar cada área y así posicionar sus marcas con el objetivo de crear lealtad, influenciar en compras y mostrar su interés por el deporte y desarrollo infantil en la comunidad.

Entre los beneficios de ser un socio comercial de “Soccer Life” están:

- Posicionamiento de marca
- Creación de vínculos con niños y padres de familia relacionados con la diversión, alegría, salud, deporte, educación, entre otros
- Exclusividad de espacio y marca
- Marketing vivencial o de experiencia
- Relacionarse con otras marcas fuertes de distintos mercados
- Top of mind.

Los socios comerciales podrán obtener, entre otros datos, quien toma decisiones en la familia sobre el consumo de productos o servicios de sus hijos, para poder dirigir campañas de mejor manera.

En general, los ingresos del proyecto vendrán de la venta de entradas a niños y padres, la venta de “pasaportes” (tarjeta de identificación de cada cliente), alquiler de espacios para los socios comerciales, fiestas y paquetes empresariales y estudiantiles.

### **Horarios de atención**

Soccer Life funcionará de lunes a domingo y feriados. Los horarios de atención serán:

- 09:00 a 14:00
- 15:00 a 20:00

El acceso de empresas e instituciones educativas que hayan contratado paquetes se realizará, de preferencia, de lunes a jueves, esperando la mayor afluencia del público en general el resto de días de la semana.

### **4.3 PRECIO**

La política estará fundamentada en una fijación de precios basada en el valor para el cliente. Apoyados en la definición de Kotler (Kotler, 2013, pág. 258), esta fijación utiliza la percepción que el cliente tiene sobre los beneficios que le entrega el servicio por el que paga, frente al costo del mismo. En principio, los precios establecidos se desprenden de los resultados de la investigación de mercado pero, a la larga, dependerán de esta política.

Los precios establecidos son los siguientes:

- “Pasaporte” (carnet de cliente obligatorio por primera vez): US\$ 5
- Niños: US\$10
- Adultos: US\$ 5
- Fiestas infantiles: US\$ 200 (paquete por 15 niños)
- Paquetes institucionales y empresariales: US\$ 8 por niño (adultos no pagan)
- Alquiler por espacios: US\$ 100 / mt<sup>2</sup>

Los niños deberán ingresar obligatoriamente con un adulto. Un adulto por cada 3 niños máximo.

#### **4.3.1 Política de precios**

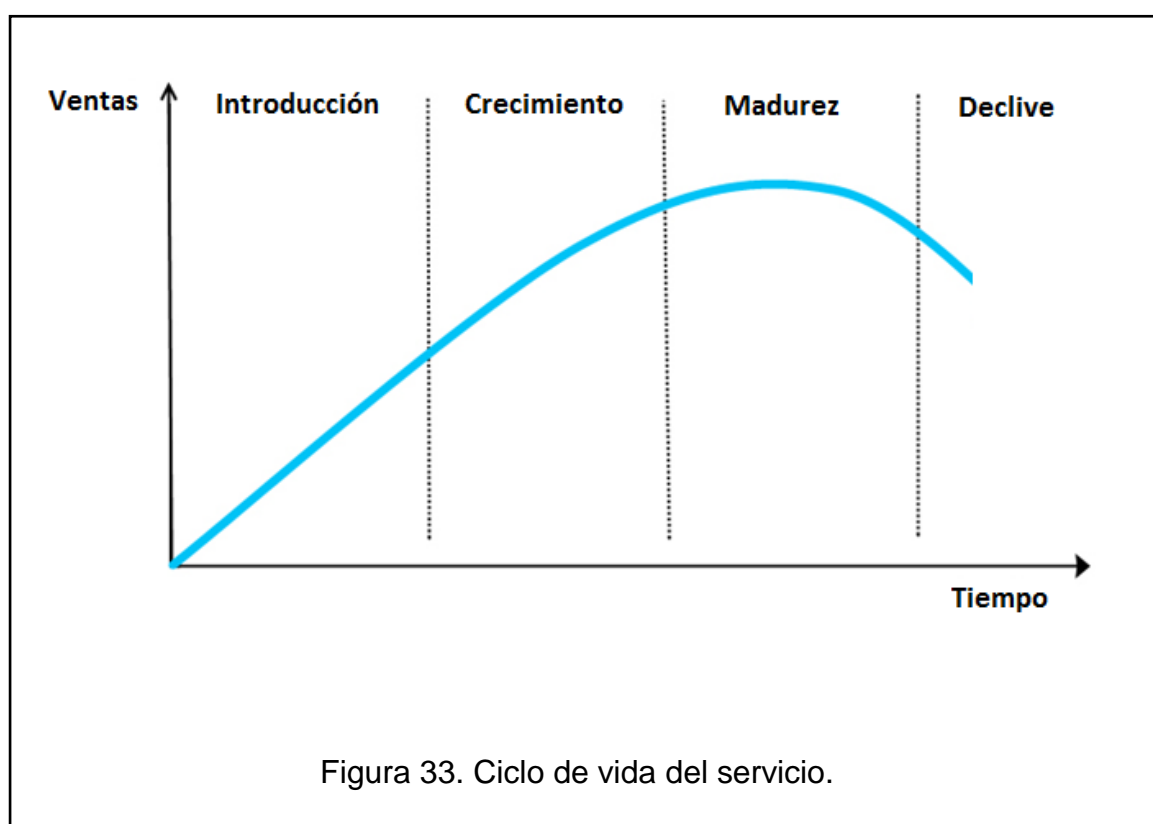
De esta estrategia inicial a seguir, se desprende una fijación de precios basada en el valor agregado, a través de la cual ofreceremos mayores beneficios en el servicio que justifiquen la diferencia de precios comparada con los servicios similares existentes en el mercado de entretenimiento infantil. (Kotler, 2013, pág. 260)

Es necesario aclarar que, al no ser un servicio-producto de primera necesidad, la elasticidad-precio es alta, por lo que para los ajustes de precios dentro de la

política establecida se realizarán mediciones periódicas que contemplarán: revisión de históricos de ventas comparados con los ajustes y las proyecciones, encuestas de nivel de satisfacción de clientes y sugerencias.

El objetivo de la recepción de sugerencias es aumentar servicios o “extras” a lo ofrecido (tomando en cuenta lo recomendado por los clientes), que justifiquen el valor agregado.

Tomando en cuenta el siguiente ciclo de vida del producto-servicio:



De las estrategias escogidas en el punto anterior se desprenden:

Etapas de introducción y crecimiento: En estas etapas del servicio, para los dos primeros años de funcionamiento, se aplicará una estrategia de descremado del mercado. Los objetivos (basados en los resultados del estudio de mercado) son: captar a los clientes que realmente quieran pagar por el servicio y que estén conscientes de los beneficios y el valor agregado que ofrecemos y maximizar las utilidades por ventas generadas. (Kotler, 2013, pág. 270)

Se debe tomar en cuenta que, en estas etapa del ciclo de vida de un producto o servicio, las personas que tienden a adquirirlo (los innovadores y adoptadores iniciales) son de clases sociales más altas, con mejores ingresos y de sectores urbanos, parámetros que van de la mano con la segmentación realizada para este proyecto.

Etapa de madurez: Siendo esta una etapa en la que se juntarán el punto más alto de las ventas y el inicio de su descenso (años 3 a 5 del proyecto), se llevarán a cabo las siguientes estrategias de ajustes de precios:

- Fijación de precios por segmentos: Para instituciones educativas, se analizará cada caso y se ofertarán precios por paquetes de acuerdo a ciertas variables como: cantidad de estudiantes, ubicación, categoría del instituto, niveles socio-económicos de los padres de familia, etc.
- Fijación promocional de precios: Para el público en general, se reducirán los precios por temporadas con el objetivo de generar mayor intención y urgencia de compra del servicio. Por ejemplo: el primer lunes de cada mes el segundo niño de cada familia pagará el 50% de su entrada. En temporadas especiales como el día del niño, navidad y la última semana de clases del ciclo sierra, todas las entradas estarán a mitad de precio.

(Kotler, 2013, págs. 257,277)

#### **4.4 PLAZA**

En cuanto a la distribución del producto/servicio, la misma será mediante venta directa. Los clientes podrán adquirir tickets y reservas en el establecimiento o a través de la página web.

Además, el organigrama de Soccer Life contempla un departamento comercial que contará con ejecutivos de cuenta, los mismos que estarán encargados de la prospección y cierre de negocios con los demás clientes de la compañía: socios comerciales (a los que se alquilarán los diferentes espacios y locales del establecimiento) y escuelas, colegios, instituciones públicas y empresas privadas (a las que se ofrecerán paquetes especiales y convenios).

Por comodidad, facilidad de acceso para el cliente y afluencia de público, el establecimiento estará ubicado en la ciudad de Quito, en un centro comercial de alta circulación de clientes. Para el caso, se han entablado conversaciones con el Centro Comercial Iñaquito y se ha conversado un acuerdo de alquiler por 10 años. La relación ofrece beneficios a ambas partes por el ingreso de personas al centro comercial y a Soccer Life como tal.

Además, la ubicación en este centro comercial obedece a los resultados de la encuesta realizada en Quito, que recomienda como lugar ideal para el establecimiento al sector centro-norte de la ciudad.

El lugar tendrá un estimado de 2500m<sup>2</sup>, distribuidos en las distintas áreas planificadas según el plano adjuntado en la sección anexos. El lugar cumplirá con todas las normas de salud y seguridad y los permisos de funcionamiento detallados en el capítulo correspondiente.

En el establecimiento, además de los espacios en alquiler, los socios comerciales podrán acceder a tiendas propias para venta de sus productos a nuestros clientes.

A largo plazo, se planea abrir una sucursal en otra ciudad importante del país como Guayaquil.

Tabla 27. Costos de plaza.

Item	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Alquiler de espacio/mt <sup>2</sup>	2500	\$ 20	\$ 600.000 (anual)
Adecuaciones	1	\$100.000	\$ 100.000



#### 4.4.1 Distribución

El servicio se brindará en las instalaciones de la empresa. No existirán intermediarios, franquicias ni vendedores externos de los paquetes a ofrecerse. La distribución se realizará mediante venta directa en el lugar a través de tickets para los niños y sus padres o por reservas en la página web.

Para el caso de escuelas y colegios, los ejecutivos de venta serán los encargados de visitarlas y realizar las ventas en cada establecimiento.

#### 4.5 PROMOCION

Tomando en cuenta el giro de negocio y la forma de llegar al cliente, todo lo relacionado con la promoción estará fundamentado en una estrategia **Pull**, esto es, llegar directamente al consumidor final, sin intermediarios, y atraerlo mediante la promoción en los distintos medios con el plan que se detalla a continuación.

La estrategia Pull está basada en una fuerte consolidación de la marca para posicionarla en el mercado como un servicio atractivo para el target.

##### 4.5.1 Táctica de Ventas

A) La estrategia escogida para lograr alcanzar las metas de ventas y crear relaciones redituables con los clientes será mediante una estrategia de "PULL". Esto quiere decir que para alcanzar un número importante de clientes visitando las instalaciones deberán crearse tácticas para que estos se sientan atraídos y enganchados con el servicio y acudan a experimentarlo. En este caso deben tomarse en cuenta ciertas acciones a aplicarse para conseguir atraer a nuevos clientes:

- Crear un blog donde la gente pueda hablar y conocer del servicio.
- Publicaciones en redes sociales que generen expectativa en la gente.
- Entrevistas en Radios importantes para darlo a conocer masivamente.

- Realizar evento de inauguración con figuras del fútbol ecuatoriano.

B) Al ofrecer un servicio de entretenimiento para niños, en el cual los clientes deberán acercarse a las instalaciones para poder vivir esta experiencia, el método adecuado que se utilizará para la adquisición de tickets será mediante venta directa en las boleterías del centro de entrenamiento para niños. Los clientes únicamente deberán acercarse a las instalaciones, realizar el proceso de compra el cual incluye registro de datos, entrega de pulseras al participante y el pago correspondiente según el servicio que se desea adquirir. En el caso de que los clientes deseen reservar las instalaciones para fiestas infantiles o cualquier otro evento, se deberá reservar con anticipación llamando a las oficinas o acercándose personalmente con todos los requisitos expuestos en la página web de la empresa. Cabe señalar que únicamente personas mayores de edad podrán realizar dicha gestión.

B) Por otro lado, se ha identificado otra posible táctica de venta para el negocio la cual permitirá dar a conocer el servicio de una forma más personal, ya que se plantea la contratación de ejecutivos de cuentas, los cuales se encargarán de ofrecer el servicio de entretenimiento a varias escuelas de la ciudad y a empresas que deseen entregar como parte de los beneficios a sus trabajadores un cupón, el cual les permita acudir con sus hijos a las instalaciones de Soccer Life y disfrutar de una experiencia nueva. Además, los ejecutivos de cuentas tendrán como responsabilidad el alquiler de espacios en las instalaciones, es decir, atraer a las marcas para que tengan presencia en las instalaciones y de esta manera asegurar uno de los ingresos más fuertes del negocio.

#### **Perfil del Ejecutivo de cuentas.-**

- Vendedor profesional orientado al servicio
- Domina técnicas de venta
- Poder de convencimiento
- Encaminado a identificar necesidades del cliente
- Buen comunicador
- Positivo
- Vendedor creativo

- Busca siempre ganar- ganar.

Las remuneraciones y comisiones establecidas para este personal están descritas en el capítulo 7.

#### **4.5.2 Promoción y Publicidad**

La campaña de promoción de Soccer Life iniciará tres meses antes de la apertura al público y durará un año, esto con el objetivo de posicionar la marca antes de su lanzamiento y de reforzarla a lo largo del tiempo.

Las acciones a tomar serán las siguientes:

- **Lanzamiento oficial y evento**

Se realizará un evento privado de lanzamiento con invitados exclusivos, en conjunto con las marcas vinculadas al proyecto como socios comerciales.

Como invitados estarán figuras del deporte ecuatoriano, periodistas deportivos reconocidos, representantes de socios comerciales y de instituciones deportivas ecuatorianas, además de medios de comunicación como radios, canales de televisión y prensa gráfica.

El principal objetivo del evento es generar “free press” y estrechar vínculos con los socios comerciales del proyecto.

- **Página web y redes sociales**

Se diseñará e implementará una página web en la que los clientes tendrán acceso a promociones, reservas, buzón de sugerencias, información general, etc. Los socios comerciales tendrán presencia en la página por un costo extra al alquiler de espacios.

Se crearán perfiles en las principales redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram), en los que se publicarán noticias, fotos e información periódica de la marca. Además, será un medio de recepción de sugerencias y quejas.

- **Medios de comunicación**

Los medios de comunicación a utilizarse serán:

- Radios
- Periódicos
- Revistas
- Vallas publicitarias

Se ha decidido utilizar estos medios por optimización de recursos económicos y tomando en cuenta el perfil de los padres de familia de los niños (que serán los clientes con el poder de toma de decisión). El perfil es el siguiente:

- *Hombres y mujeres entre 25 y 44 años de clases socioeconómicas A, B, C+, que vivan en la ciudad de Quito.*

#### **Radios.-**

Se pautará en las emisoras de mayor alcance de la ciudad de Quito. El plan incluirá cuñas y menciones en los programas de mayor escucha. Las radios elegidas son:

- Radio La Red
- Radio Eres
- Radio Los 40 Principales
- Radio Canela

Durante los primeros seis meses (uno previo a la apertura y cinco posteriores) se pautará todos los días de la semana en tres horarios (mañana, mediodía, tarde). En los siguientes seis meses se pautará de lunes a jueves en el horario de la mañana y de la tarde. Se han tomado estos horarios considerando que son momentos en que los adultos escuchan radio, ya sea en el auto, transporte público o en las oficinas y son de gran audiencia.

Se buscarán canjes con presencia de las marcas en el establecimiento para disminuir costes.

#### **Periódicos.-**

Se pautará en el diario El Comercio, por ser considerado un periódico de gran difusión, de la siguiente manera:

Un mes previo a la apertura del establecimiento.- Media página cada sábado y domingo

Cinco meses posteriores a la apertura.- Media página un domingo al mes

Adicionalmente, en el suplemento “La Pandilla” se pautará durante los siguientes seis meses en  $\frac{1}{4}$  de página, buscando recordación en la mente de los niños.

Se buscarán canjes con presencia de la marca en el establecimiento para disminuir costes.

#### **Revistas.-**

Las revistas elegidas para pautar, por su posicionamiento y gran alcance, son las siguientes:

- Cosas
- Estadio
- Hogar
- Vistazo

Se pautará en contraportada de cada revista durante tres ediciones a partir de la apertura del establecimiento y una vez en junio para coincidir con la finalización de clases de las escuelas y colegios del ciclo sierra.

Se buscarán canjes con presencia de las marcas en el establecimiento para disminuir costes.

#### **Vallas publicitarias.-**

Se buscará presencia durante dos meses posteriores a la apertura del establecimiento en dos vallas publicitarias ubicadas en sectores de gran movimiento por ser centros económicos. Los sectores pretendidos son: Naciones Unidas y Amazonas o República del Salvador y sector Universidad San Francisco en Cumbayá.

Tabla 28. Costos de promoción y publicidad.

Item	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Evento lanzamiento	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Página web y community management	1	\$10.000	\$ 10.000
Paquete radio	5	\$ 1500	\$ 7500
Presencia en revista	4	\$ 1200	\$ 4800
Valla publicitaria	1	\$ 12.000	\$ 12.000

#### 4.6 Política de servicio al cliente y garantías

En un mercado tan competitivo como el actual tener políticas de servicio al cliente es muy importante si se desea brindar un servicio de excelencia y mucho más si se espera conseguir un mayor número de participantes o más aún si se espera fidelizar a dichos clientes. Razón por la cual se han creado las siguientes políticas de servicio al cliente:

- A. Es deber de todo el personal de la empresa, brindar un servicio adecuado a los clientes. Donde el respeto es lo más importante, y las expectativas y necesidades de los clientes deberán ser atendidas y satisfechas desde el inicio hasta el fin de la experiencia.
- B. La atención al cliente mediante la web o llamadas telefónicas será fundamental para atender cualquier inquietud o problema que el cliente tenga con nuestro servicio. Este medio estará activo por casi 10 horas al día para atender cualquier necesidad del cliente.
- C. El personal encargado de atender personalmente a los niños en el recorrido deberá pasar una serie de “tests” para de esta forma asegurarnos que el personal pendiente de los niños sea el más adecuado y sepa tratar con los mismos.

D. Todo el personal staff antes de iniciar sus labores en esta empresa, deberá recibir a una serie de capacitaciones o inducciones en el tema: atención al cliente.

Al trabajar directamente con niños ofreciéndoles una experiencia única, deben asegurarse a los padres ciertas garantías en cuanto al servicio ofrecido. Por esta razón es que se ha ideado iniciar el recorrido por las instalaciones con una charla de seguridad para que de esta forma los padres presentes sientan que forman parte de la experiencia y puedan establecer mayor confianza en el personal que va a trabajar con sus hijos. Como medida de seguridad y al trabajar con tantos niños al mismo tiempo se entregará a cada uno una pulsera de alta tecnología, la cual nos permitirá llevar un seguimiento de los clientes en las instalaciones y de esta forma se garantizará a los padres que sus hijos estarán siempre vigilados y en un ambiente cien por ciento seguro.

La satisfacción del cliente es parte importante de cualquier negocio y es por esta razón que la medición de la misma es muy importante para identificar errores y puntos de mejora en cuanto al servicio ofrecido.

## **5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN**

### **5.1 Estrategia de operaciones**

Como parte del proceso operativo que se aplicará en el negocio, existen algunas características técnicas que van a garantizar que el servicio ofrecido llegue a los estándares esperados por el cliente y que a la vez los objetivos a largo plazo de la empresa se cumplan sin percances. Los recursos humanos para el negocio son ser parte fundamental a la hora de entregar un servicio de alta calidad. Se debe contar con un personal que posea experiencia en temas de enseñanza y manejo infantil. La atención al cliente será el pilar más importante y en el que más se deben concentrar esfuerzos. No solo el personal deberá pasar ciertas pruebas de reclutamiento, sino que cada cierto tiempo se deberá capacitar al personal de la empresa, en especial a los que trabajan directamente con los niños para que la atención sea siempre muy educada, amable y con el objetivo de servir de la mejor manera al cliente.

La tecnología que se utilizará en el negocio será importante para que el consumidor final viva una experiencia única y aprenda al mismo tiempo. Las instalaciones contemplan espacios en los que los niños podrán revivir momentos especiales de la historia del fútbol mundial y a la vez aprender que el deporte es parte fundamental del desarrollo. Para que este momento de enseñanza dé resultado en los clientes y sea llamativo e interactivo al mismo tiempo, se incorporará una cápsula en forma de balón de fútbol en las instalaciones la cual permitirá proyectar fácilmente, mediante proyectores HD, videos de momentos importantes del fútbol tanto nacional como internacional. De la misma manera, la tecnología utilizada en la sala de espera para padres será muy importante ya que de esta manera se pretende que ellos tengan un espacio muy cómodo en el cual encuentren diversión, descanso o la oportunidad de aprovechar su tiempo para trabajar en las salas WIFI de alta velocidad.

En cuanto a los componentes o materiales necesarios para ofrecer el mejor servicio de entretenimiento para niños, se ha decidido trabajar con varios proveedores, los mismos que entregarán materiales como implementos deportivos de campo, vestimenta para el personal y otros como césped



sintético o materiales para la decoración del lugar. En cuanto al servicio de bar en la instalación, se prevé tercerizar el área para la prestación de este servicio. Es importante destinar un área de almacenamiento de implementos por la alta rotación de clientes proyectada, la misma que provocará desgaste progresivo y acelerado de los implementos entregados a cada cliente.

Además, se ofrecerán los siguientes paquetes con algunos extras:

- Estudiantiles
- Fiestas infantiles
- Empresariales

Un punto muy importante de la operación es la obtención de patrocinios de marcas relacionadas directa o indirectamente con el deporte. Los patrocinios generarán una fuente grande de ingresos anuales para el proyecto -pues tendrán un porcentaje alto en la elaboración de presupuestos- y funcionarían como alquiler de espacios para que las empresas puedan exponer sus marcas.

## **5.2 Ciclo de operaciones**

- Proceso de ingreso

Los niños que ingresen al establecimiento con sus padres seguirán el siguiente esquema:

- Acercarse a boletería para comprar los tickets de ingreso.
- A cada niño se le colocará un brazalete con tecnología RFID que nos permitirá saber en qué lugar de la instalación se encuentra y, además, monitorear venta de tickets e ingresos.
- Los padres o tutores entregarán un documento de identificación al ingreso, el mismo que será devuelto en la salida.

Los niños mayores de 13 años podrán ingresar sin padres o tutores, siempre y cuando uno de ellos los retire al terminar el turno.

- Proceso de registro (ingreso por primera vez)

- Los niños deberán acercarse con sus padres o tutores al stand de registro para ingresar a la base de datos.
- Se le tomará una fotografía a cada niño.
- Completados los puntos anteriores, se procederá a generar un “pasaporte”, documento que identificará a cada niño como cliente y miembro del establecimiento.

- Actividades a realizar

- Después de completados los procesos de ingreso, los niños pasarán a la primera actividad: el museo recreado. Estos museos tendrán una temática distinta temporal, como por ejemplo: historia del fútbol ecuatoriano, historia de los mundiales de fútbol, historia de la Copa Libertadores, etc. En los museos los niños podrán ver réplicas de trofeos, videos y fotos de momentos relevantes de la historia y contarán con un guía que explicará todo el tema.

- Al salir del museo, los niños podrán seleccionar una profesión a seguir, de acuerdo a sus gustos: futbolista, director técnico, periodista deportivo, árbitro, etc. y realizarán actividades relacionadas con ella. Para explicar este punto, podemos imaginar lo siguiente (cada profesional estará representado por un niño): Un niño escoge ser futbolista, por lo que pasará por un entrenamiento dirigido por un director técnico, después firmará contrato con un club reconocido de la región y será entrevistado por un periodista. Posterior a esto, dará una rueda de prensa a medios de comunicación y se preparará físicamente para entrenar con su nuevo club y así llegar a disputar la final de un torneo con sus compañeros y demás jugadores profesionales en un estadio histórico recreado por temporadas.

- Mientras los niños se encuentran en sus actividades de entretenimiento, los padres podrán estar en el área dedicada para ellos utilizando internet, viendo televisión, comiendo en la cafetería, jugando a juegos de mesa o practicando deporte en las canchas destinadas a ellos.

- Proceso de salida

- Una vez terminado el turno o tour, cada niño deberá salir del establecimiento acompañado del adulto con el que ingresó.
- Los clientes deberán devolver el brazalete RFID colocado a los niños.
- Se entregará a cada adulto el documento de identificación con el que entró.

- Servicios extra

Además de lo detallado en los puntos anteriores, los clientes tendrán a su alcance también servicios complementarios como:

- Restaurante: los padres o los niños podrán comprar comida rápida o bebidas mientras están dentro del establecimiento.
- Salón para fiestas: se adecuarán dos salones en los que se brindarán servicios de fiestas infantiles que complementarán las actividades normales previa coordinación y reserva de los mismos.
- Souvenirs: se establecerán lugares en los que se venderán artículos propios y/o de las marcas auspiciantes a los clientes. Además, aquí se podrán adquirir fotos y videos de la experiencia vivida por los niños en el lugar.
- Talleres de educación física infantil para niños brindados a los padres en las áreas dedicadas a ellos.

## Flujograma de Proceso

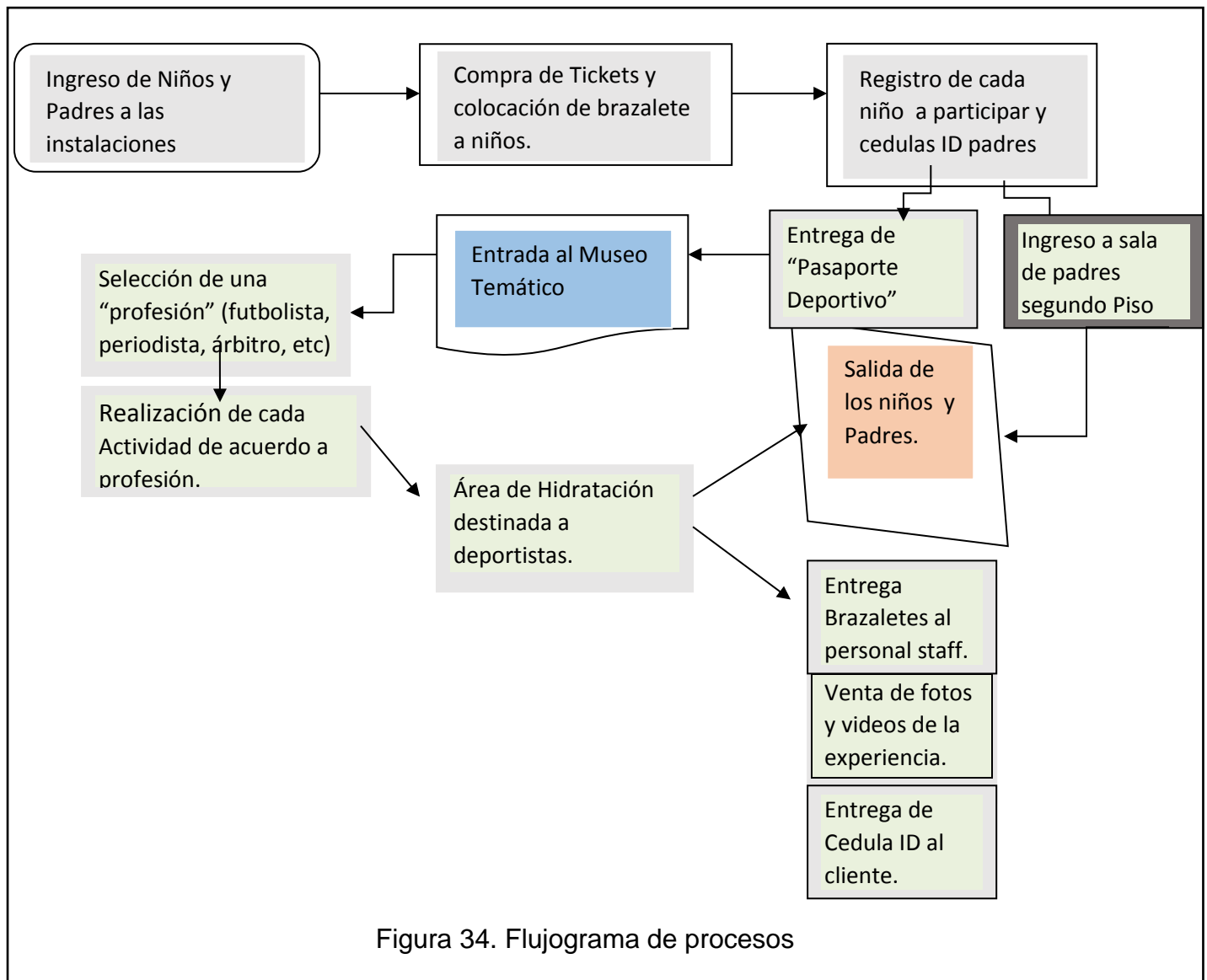


Figura 34. Flujograma de procesos

### 5.3. Requerimiento de equipos y herramientas

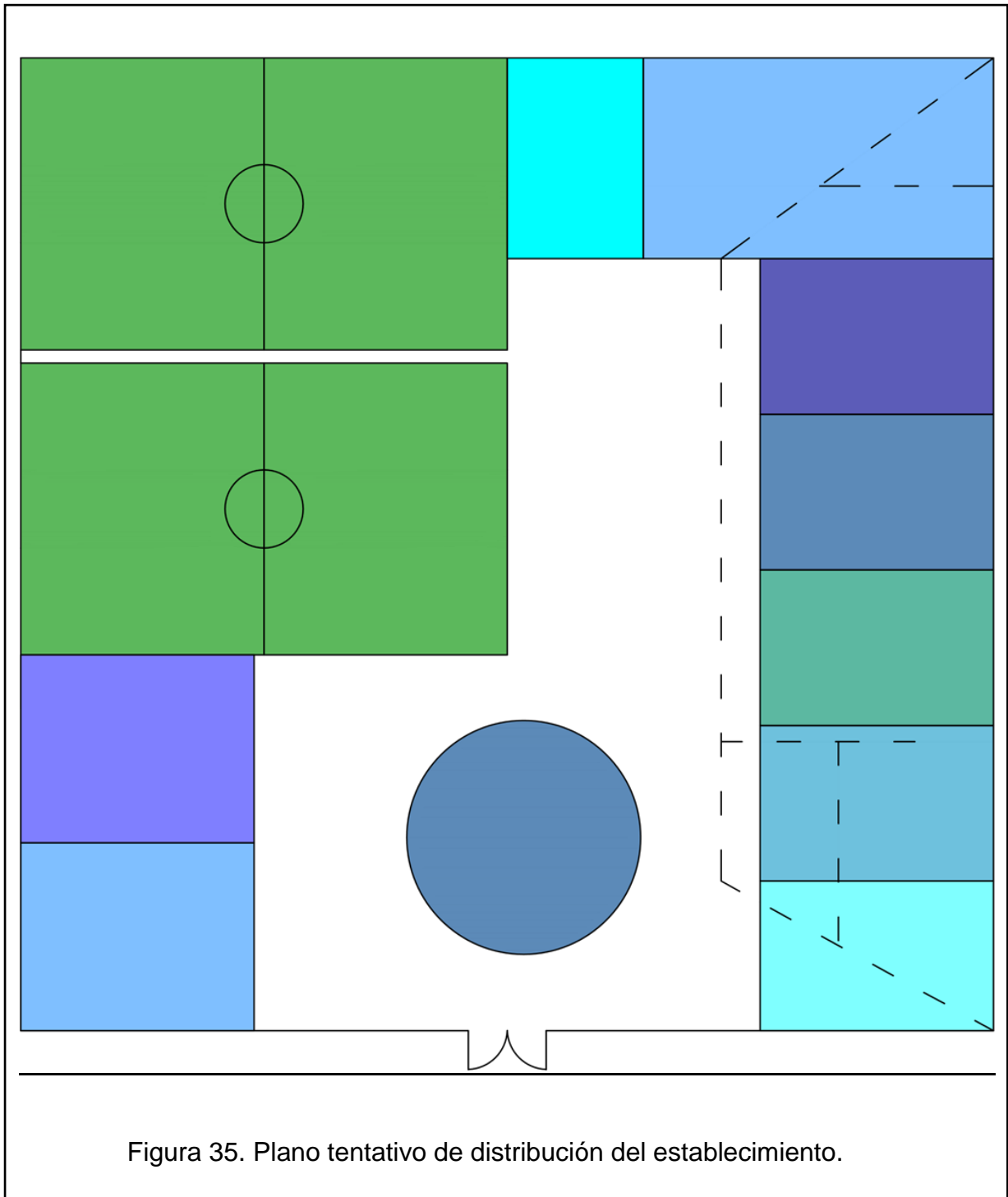
El servicio entregado al cliente se basa en el buen manejo de los recursos humanos que en este caso sería el staff de entretenimiento, por lo tanto esta es la herramienta principal a ser utilizada. En cuanto a tecnología, los proyectores HD, cámaras, pantallas y pulseras son las herramientas que se utilizarán para

mejorar la experiencia y ofrecer al cliente todo lo que el servicio promete. En cuanto los equipos o implementos básicos que serán necesarios para ofrecer el servicio se incluyen los siguientes:

- Camisetas, pantalonetas y medias para los participantes. (se debe contar con al menos 60 de cada tipo al día para entregar uniformes siempre limpios)
- Canilleras (40 disponibles)
- Zapatos (los participantes podrán llevar sus propios zapatos de futbol.)
- Balones
- Conos
- Chalecos
- Micrófono (rueda prensa)
- Cámara
- Arcos de fútbol

#### **5.4 Instalaciones y mejoras**

El espacio requerido para albergar las instalaciones deberá contar con al menos 2500 mts cuadrados si deseamos instalar 2 canchas sintéticas del futbol 6, ya que una sola cancha de futbol 6 tiene dimensiones de 15x25mts aproximadamente. Además, deben adecuarse las diferentes secciones por las que circularán los clientes a lo largo de la experiencia. Estas secciones serán parte fundamental del recorrido ya que en cada una de ellas se vivirán diferentes experiencias y serán adecuadas de acuerdo a las marcas con las que se trabaje para conseguir un servicio completo y de calidad. Es por esto que un espacio en centros comerciales será la mejor opción para albergar un proyecto de estas características. El establecimiento contará con un segundo piso en el cual se instalarán las salas de padres y el balcón para apreciar cada actividad que realicen los más pequeños.



### **5.5. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico**

Según los datos arrojados por la encuesta realizada, existen muchos más clientes potenciales en el norte de la ciudad de Quito. Es por esta razón que la localización del negocio deberá ser en la zona centro-norte de la capital. Debe establecerse un lugar céntrico y de fácil acceso con gran afluencia de gente para satisfacer las necesidades del mercado y los requerimientos del proyecto. El tamaño aproximado del espacio necesario para el negocio es de 2500 metros cuadrados, En el caso de no encontrar un local para las instalaciones en un centro comercial, puede optarse por buscar un terreno y construir sobre el mismo las instalaciones, siempre tomando en cuenta las regulaciones que impone el Municipio para levantar una obra en la ciudad de Quito y el tiempo que tomaría construir el establecimiento.

### **5.6. Aspectos regulatorios y legales**

Para la creación y correcto funcionamiento de la empresa que estará a cargo del proyecto, se deberán seguir los siguientes procesos y/o trámites:

- Elaboración del Acta de Constitución de la Compañía

La compañía estará conformada por tres socios fundadores (los creadores del proyecto más un tercer inversor). Los socios deberán reunirse en Junta, en la que se definirán los fines de la creación de la compañía y se redactarán en el Acta de Constitución de la Compañía, la misma que estará firmada por los tres socios presentes.

En la Junta deberán realizarse los nombramientos de Presidente y Gerente (como Representante Legal) con sus respectivos plazos en el cargo.

- Elaboración de Estatutos de la Compañía

En la misma Junta se redactarán y elaborarán los Estatutos de la Compañía, los mismos que contemplarán, al menos, los siguientes puntos:

- Razón Social de la Compañía
- Objeto Social
- Montos de capital social y cantidad de participaciones con su respectivo valor

- Tiempos de vigencia de nombramientos y responsabilidades de los cargos
- Atribuciones de la Junta General
- Reparto de utilidades
- Disolución y resolución de conflictos
  
- Constitución de la empresa:

Al ser una empresa con limitada y mínima cantidad de socios, la estructura bajo la cual se desempeñará es la de Compañía Limitada. Los requisitos son mínimos y debe apegarse a todos los reglamentos, leyes y acuerdos ministeriales actuales que corresponden a las personas jurídicas. Además, se debe llevar una estricta contabilidad de acuerdo a los parámetros del SRI y se declarará anualmente las utilidades del ejercicio para las reparticiones correspondientes.

La Constitución de la Compañía será vía electrónica, por lo que el proceso será:

- Registrarse en el portal [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)
- Llenar el formulario de “Solicitud de Constitución de Compañías” y adjuntar los documentos habilitantes
- Realizar el pago por el monto generado en el Banco establecido por la Superintendencia de Compañías
- Esperar a la asignación de hora y fecha para la firma de escrituras y nombramientos en una Notaría.
- El sistema enviará la información al Registro Mercantil, donde la validarán, generarán los expedientes y la enviarán al SRI.
- El SRI asignará el número de RUC.
- La Superintendencia de Compañías notificará la culminación del proceso y la correcta constitución de la Compañía.

Tomado de: (Superintendencia de Compañías, 2015)

- Obtención de permisos Municipales



En primer lugar, se realizará la declaración en línea de la Patente Municipal y el 1.5 x 1000 en Activos Totales y se cancelarán los valores generados en las Instituciones permitidas por el Municipio de Quito.

Completado el proceso anterior, se realizará la solicitud de la LUAE (Licencia Metropolitana Única para el ejercicio de Actividades Económicas), proceso comprendido por los siguientes pasos:

- Llenar el Formulario único de solicitud de LUAE.
- Acercarse a cualquier Administración Zonal con todos los requisitos.
- Se ingresa el formulario en las ventanillas LUAE.
- Impresión detalle de rubros a pagar.
- Cancelar tributos y tasas generadas por el funcionamiento de la actividad económica.
- Impresión comprobante de ingreso de trámite o LUAE para Categoría 1. (Para Categoría 2 y 3 se remite a los componentes para inspección de cumplimiento de reglas técnicas.
- Con el resultado de los componentes se imprime la LUAE o un informe de negación por incumplimiento de reglas técnicas.

Tomado de: (Trámites Ciudadanos, 2014)

- Autorizaciones tributarias

Tomando en cuenta que con el proceso de "Constitución en Línea" automáticamente se nos asigna el RUC, restaría obtener en el SRI la autorización para emitir facturas a través de auto impresores autorizados por ellos, los mismos que se usarán en el sistema POS implementado en el establecimiento y la autorización de facturas pre impresas

Al ser una Persona Jurídica con obligación de llevar contabilidad, se deberá declarar mensualmente el IVA, retenciones en la fuente y anexos transaccionales. Además, anualmente se deberá cancelar el Impuesto a la Renta.

- Aspectos laborales

Se debe obtener en el IESS la autorización y clave patronal para el ingreso, afiliación y transacciones de los trabajadores de la compañía.

La compañía aportará al IESS, mensualmente, el 12.25% de todos los trabajadores en relación de dependencia.

Se deberá definir, con cada trabajador, si recibirá sus décimos mensualizados o acumulados para dar cumplimiento con la Ley.

Por requerimientos legales, se deberán redactar Reglamentos Internos de Trabajo y de Seguridad y Salud, los que serán tramitados y aprobados por las autoridades competentes (Ministerios de Relaciones Laborales y Salud, respectivamente).

## **6. EQUIPO GERENCIAL**

La Compañía funcionará bajo una estructura de organización funcional dividida en departamentos especializados y enfocados en varias áreas, esto con miras a un constante desarrollo del proyecto que requerirá órganos capacitados para innovar y reaccionar a cambios del entorno.

Entre los beneficios de esta estructura podemos mencionar:

- Líneas directas de comunicación
- Especialización en áreas de cada nivel de la organización
- Descentralización de toma de decisiones y autoridades
- Supervisión especializada

Se creará una cultura organizacional basada en la diversión, compañerismo y colaboración al prójimo. Debemos tomar en cuenta que nuestros principales clientes son niños, por lo que deberemos reflejar siempre valores y educación, siendo esto una obligación de todo el personal.

Será obligación de los encargados de cada área permitir el desarrollo laboral y personal de los trabajadores a su cargo buscando un beneficio para las partes involucradas.

## 6.1. Estructura organizacional

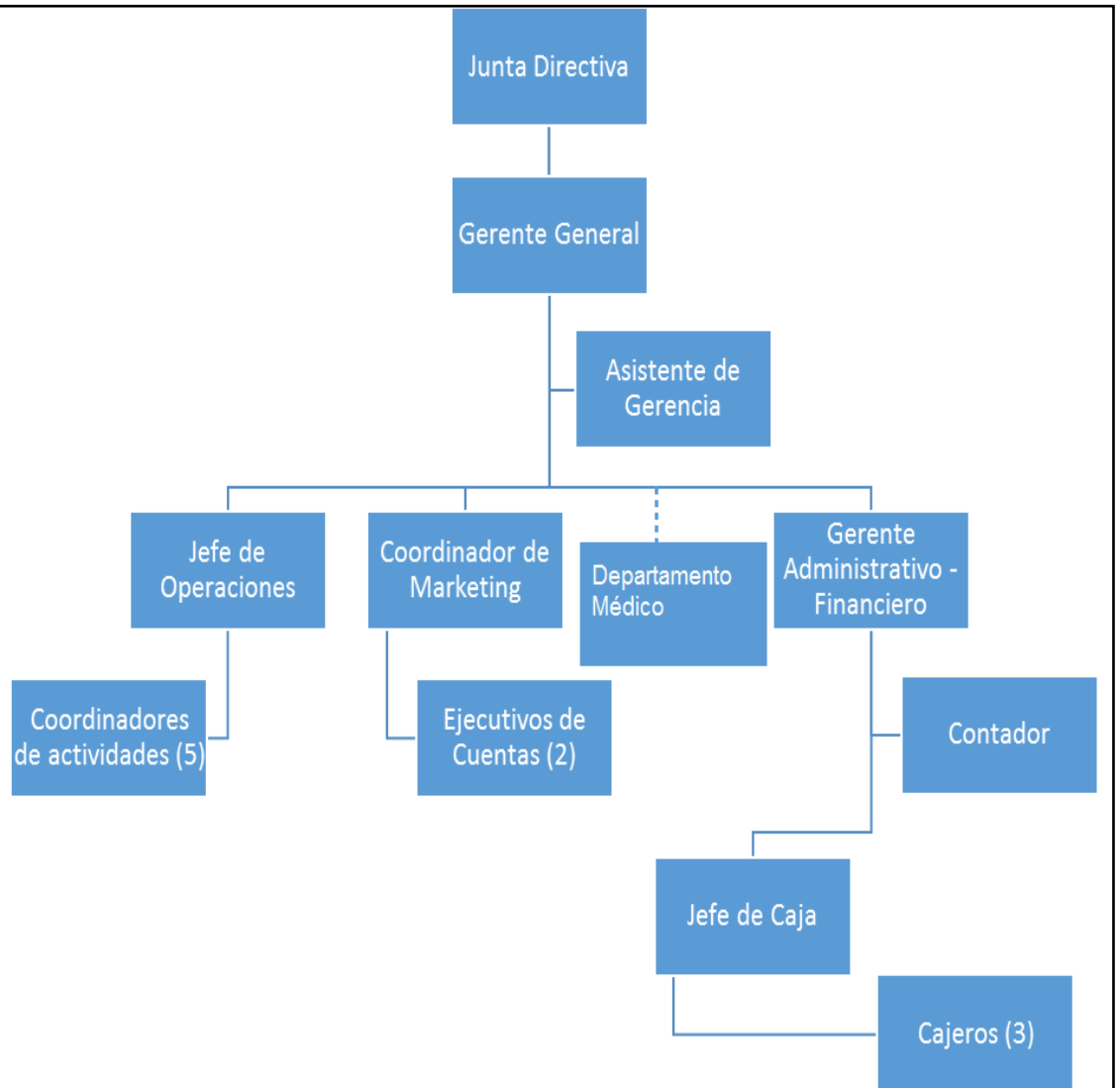


Figura 35. Estructura organizacional.

## 6.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades

- Gerente General

Será la persona encargada de planear, coordinar y supervisar las operaciones de los directores de cada área. Debe ser una persona con experiencia en la gestión y administración de empresas o negocios. Además, deberá cumplir y hacer cumplir los reglamentos internos y supervisar la cultura organizacional.

Exigirá reportes periódicos a los directores de cada área con observaciones y recomendaciones.

Tomará las recomendaciones de los jefes de área y, de ser factible, diseñará planes de implementación de las mismas en pro mejora de la Compañía.

Además, presentará reportes de gestión y cumplimiento a la Junta General.

El Gerente General será el responsable directo del correcto funcionamiento del proyecto y, como Representante Legal, será también responsable de los derechos y obligaciones de la Empresa frente a las autoridades del país.

Otras funciones del Gerente General:

- Supervisar periódicamente estados financieros.
- Crear y mantener relaciones con socios comerciales.
- Promover la cultura organizacional.
- Contratar a los Jefes de Área bajo estrictos procesos y buscando siempre el perfil adecuado.
- Supervisar las operaciones y plantear escenarios y planes de acción para corregir situaciones.
- Establecer metas y objetivos alcanzables y verificar su cumplimiento.
- Mantener reuniones periódicas con los Jefes de Área y analizar sus reportes.
- Supervisar los planes de RRHH buscando siempre mejorar el clima laboral.

- Jefe de Operaciones

Será la persona encargada de las funciones y operaciones diarias del servicio en general. El objetivo principal de esta persona es alcanzar los márgenes de rentabilidad y los parámetros establecidos por la Gerencia General. Debe supervisar, cumplir y hacer cumplir los controles de cada actividad del establecimiento.

Entre sus funciones están:

- Servicio al cliente, recepción de quejas y observaciones (y su corrección o ejecución)
- Ejecutar y cumplir los parámetros y procesos establecidos por Gerencia General
- Controlar la calidad del servicio y mejorarla constantemente a través de planes generados por él y aprobados por Gerencia.

- Coordinador de Marketing

Es la persona encargada de la estructura comercial de la Compañía. Se encargará de las actividades de comercialización y publicidad, posicionamiento frente al cliente y generación de alianzas con socios estratégicos comerciales.

Entre sus funciones están:

- Análisis y ajustes de precios
- Prospección y cierre de negocios con:
  - Empresas (alianzas)
  - Empresas (venta de espacios)
  - Empresas (paquetes)
  - Escuelas y colegios (paquetes)
  - Instituciones Públicas (paquetes)
- Políticas y técnicas de venta
- Estudios de mercados, entornos y competencia
- Previsiones y presupuestos de venta

- Capacitación de ejecutivos de cuentas
- Gerente Administrativo - Financiero

La persona a cargo de este Departamento tendrá obligaciones sobre las áreas financieras y de recursos humanos (siendo ésta gestionada por el Jefe de RRHH pero supervisada). Su cumplimiento de objetivos estará ligado a los estados financieros.

Entre sus funciones están:

- Evaluación de estados financieros
- Análisis de información financiera
- Diseño de estructuras de activos y capital
- Repartición de utilidades
- Supervisar decisiones tomadas por el Jefe de RRHH
- Cumplimiento de objetivos económicos establecidos por la Junta General

### 6.3. Política de empleo y beneficios

El organigrama de la Compañía contempla los siguientes cargos con sus respectivos salarios:

Tabla 29. Cargos y salarios.

Cargo	Cantidad	Salario mensual
Gerente General	1	US\$ 2.000
Asistente de Gerencia	1	US\$ 400
Jefe de Operaciones	1	US\$ 1.000
Coordinador de Marketing	1	US\$ 1.300
Gerente Administrativo-Financiero	1	US\$ 1.700
Coordinadores de Actividades	5	US\$ 400
Ejecutivos de Cuenta	2	US\$ 400

Contador	1	US\$ 400
Jefe de caja	1	US\$ 400
Cajeros	3	US\$ 400

Los Ejecutivos de Cuenta, además del salario base, podrán ganar el 10% de comisión de cada contrato por paquetes institucionales o fiestas infantiles que logren cerrar. Las comisiones se entregarán de acuerdo a lo recaudado de los contratos cerrados el mes anterior al vigente.

Los beneficios y las políticas contractuales se regirán a todo lo establecido en el Código del Trabajo de la República del Ecuador. (Trabajo, 2012)

#### **6.4. Derechos y restricciones de socios**

Los derechos, obligaciones y responsabilidades de los socios se regirán a la Ley de Compañías de la República del Ecuador, sección V, capítulo 4. (Compañías, 1999)

#### **6.5. Equipo de asesores y servicios**

Al plantear un modelo de negocio netamente deportivo y contar con la formación necesaria para gestionar un negocio de este tipo, los autores de este proyecto no consideran necesario el asesoramiento en las áreas correspondientes al negocio y funcionamiento del mismo. Sin embargo, existen otras áreas en las cuales es necesario el recibir asesoramiento.

Entre los asesoramientos y servicios requeridos (y contemplados en gastos financieros) están:

- Asesoría legal
- Servicios médicos
- Servicios de constitución
- Limpieza e imprevistos

## 7. CRONOGRAMA GENERAL

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

Se deben ejecutar varias actividades para iniciar las operaciones del proyecto, las mismas que están divididas por áreas. Se detallan a continuación:

- Servicio
  - Determinar y planificar las características de los servicios que se ofrecerán (rutas que seguirán los clientes en los “tours” y planes, adecuaciones por temporadas, paquetes especiales, etc).
- Legal
  - Constitución de la Compañía
  - Obtener permisos de funcionamiento
  - Elaborar reglamento interno y de seguridad y salud
  - Obtener claves del IESS
  - Obtener autorizaciones tributarias
- Instalaciones
  - Compra y adecuación del establecimiento
  - Adquisición de materia prima
- Recursos Humanos
  - Proceso de selección de personal
  - Capacitación al personal
- Comercial
  - Elaboración y distribución de espacios y paquetes comerciales para Empresas
  - Cerrar negociaciones con Empresas por venta de espacios
  - Campaña de Marketing
  - Búsqueda de alianzas con Instituciones educativas y de los sectores público y privado
- Financiero
  - Préstamo bancario para iniciar operaciones
  - Elaboración de presupuestos



- Primera gestión de cobros
- Primera gestión de pagos

## **7.2. Diagrama**

En el anexo D1 se encuentra graficado el diagrama del cronograma de las actividades necesarias para poner el negocio en marcha.

## **7.3. Riesgos e imprevistos**

Dentro de los procesos descritos para iniciar operaciones al público, los críticos (y que pueden representar un problema en caso de retraso) son los siguientes:

- Instalaciones:
  - Compra y adecuación del establecimiento.- A pesar de que se estima abrir el negocio al público un mes después de la finalización de adecuaciones, contemplando cualquier imprevisto, un retraso mayor retardaría el ciclo normal de las operaciones.

En caso de que esto suceda, la apertura del establecimiento se aplazará, al igual que las campañas de marketing y publicidad.

Los contratos por alquiler de espacio para las marcas asociadas contemplarán esta posibilidad y extenderán los periodos pactados por el tiempo perdido.

Además, se retrasará la primera gestión de cobros y pagos el mismo tiempo que demore la adecuación. Para los pagos, se habrá estipulado con los proveedores esta posibilidad desde el inicio.

- Recursos Humanos:
  - Proceso de selección.- En caso de que el proceso de selección demore o tenga imprevistos, las capacitaciones al personal contratado se aplazarán. Para estos imprevistos, se ha contemplado un margen de 3 ½ meses que, consideramos, permitirá cumplir el proceso con normalidad.
- Comercial:
  - Negociaciones por alquiler de espacios.- Para este punto, crítico en el funcionamiento del proyecto, se contemplará iniciarlo antes de lo previsto en el cronograma. La planificación y distribución de espacios se realizará en octubre del presente año, y la prospección y negociación con posibles clientes comenzará en noviembre del mismo. En caso de que el tiempo no sea suficiente, el cronograma contempla 1 ½ mes adicional para cumplir el objetivo.

## **8 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS**

### **8.1. Supuestos y criterios utilizados**

La elaboración de este proyecto se ha basado en los siguientes criterios y supuestos:

- **Ventas proyectadas y crecimiento**

Se han tomado en cuenta dos datos importantes para realizar las proyecciones de ventas y se han cruzado para generar los resultados propuestos. El primer criterio es el del crecimiento de la producción de la Industria, el mismo que está basado en estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Censos, en el documento “variaciones mensuales de índices de nivel de actividad registrada” (Censos, 2015). Se tomaron los valores mensuales durante un año de este estudio y se calculó la desviación estándar de los mismos, esto arrojó como resultado un crecimiento anual del 12,33%.

Tabla 30. Crecimiento de la industria.

No. ORD.	CIU3	DESCRIPCIÓN CIU3	JUN. 14	JUL. 14	AGO. 14	SEP.14	OCT.14	NOV.14	DIC.14	ENE.15	FEB.15	MAR.15	ABR.15	MAY.15 *	JUN.15*	DESV. EST.
193	O92	ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO Y ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS	-8,54	-10,63	16,29	3,56	7,46	14,56	23,82	25,05	24,58	24,86	2,25	13,96	18,53	12,3355938

Tomado de: INEC

Además, se realizó un cálculo de la capacidad operativa diaria, mensual y anual del establecimiento, proyectando un uso total de la misma del 94% para el último mes del proyecto. El primer año, al no estar consolidada la marca, el crecimiento pronosticado es inestable, a partir del mes 12 se ha proyectado un crecimiento mensual del 1%, para alcanzar al final del año el 12% (relacionado a las estadísticas del INEC ya mencionadas) deseado.

Tabla 31. Capacidad operativa basada en uso de canchas de fútbol.

DATOS	
Capacidad basada en uso de canchas	
Cantidad de canchas (unidades)	2
Capacidad cancha (personas)	16
Tiempo uso (horas)	½ hora (30 minutos)
Rotaciones por turno	5
Tiempo turno (horas)	2 ½ (2 horas 30 minutos)
Cantidad de turnos al día (unidades)	3
Capacidad máxima por turno (personas)	160
Capacidad máxima diaria (personas)	480
Días hábiles	30
Capacidad máxima mensual (personas)	14400
Capacidad máxima anual (personas)	172800

- **Tamaño de mercado objetivo**

El tamaño del mercado objetivo se ha calculado tomando en cuenta las estadísticas del INEC detalladas en el punto 3.9 (76.178 niños). Este total se cruza con el valor arrojado por el estudio de mercado que revela un 91% de intención de compra por parte de los encuestados.

- **Permisos**

La información actualizada de la obtención de los permisos necesarios y los trámites a seguirse se ha recuperado mediante las páginas web de la Superintendencia de Compañías ([www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)), Servicio de Rentas Internas ([www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)), Municipio de Quito ([www.quito.gob.ec](http://www.quito.gob.ec)), y el portal Trámites Ciudadanos ([www.tramitesciudadanos.gob.ec](http://www.tramitesciudadanos.gob.ec))

- **Establecimiento geográfico (basado en resultados de estudio mercado)**

La ubicación del establecimiento se ha definido tomando en cuenta los resultados del estudio de mercado que revela como lugar ideal el centro norte de Quito y, además, analizando los resultados de negocios como Minicity se definió, de manera más exacta, a un centro comercial como el lugar perfecto para un proyecto de esta categoría.

## **8.2. Riesgos y problemas principales**

Para que un proyecto innovador sea altamente rentable a futuro y no se presenten imprevistos que puedan afectar el funcionamiento del negocio, se deben analizar varios aspectos que engloban al plan en los cuales podrían presentarse riesgos y problemas, entre ellos se encuentran los siguientes: económicos, del mercado, tecnológicos y los financieros.

- Riesgos Económicos:

1. Disminución de los precios en los servicios ofrecidos por la empresa.

Este podría ser un problema grave para la empresa ya que cuando se elabora el plan y se inicia el funcionamiento de un servicio, se calculan varios aspectos con un presupuesto en base al precio estimado de venta al público. Si ese monto disminuye, los cálculos de rentabilidad no serán los esperados y la estabilidad de la empresa podría verse afectada directamente.

Como estrategia en caso de presentarse este problema, se deberán realizar promociones que capten la atención de nuevos clientes y de esta manera generar ganancias no por el precio sino más bien por volumen para compensar la variación. En este caso la cantidad de clientes será un factor determinante si se corre el riesgo de que los precios bajen.

2. Aumento de precios en los productos ofrecidos por los proveedores.

El aumento en el precio por parte de los proveedores es un riesgo que siempre está presente en cualquier negocio. Para este caso no se convierte en un problema grave ya que el servicio no depende constantemente de la provisión de materiales por parte de los proveedores. Sin embargo, un aumento de precios de los productos ofrecidos por los proveedores puede provocar disminución de la rentabilidad o endeudamiento.

Para disminuir el riesgo de este factor es importante tomar dos medidas: mantener relaciones con varios proveedores para no depender de pocos y elaborar cronogramas de compra de insumos.

- Riesgos del Mercado:

Cambio en las tendencias del mercado y del nivel de aceptación del servicio.

Todos los mercados se encuentran en cambios constantes por adaptación y tendencias. Para este caso no es distinto, pueden generarse cambios en las tendencias de consumo de deporte o en la aceptación del servicio como tal.

La planificación a corto y largo plazo debe contemplar posibles escenarios en los que se consideren variaciones en las tendencias de consumo.

En caso de que el mercado cambie las tendencias en cuanto a preferencias del deporte, se deberán adaptar sectores del establecimiento a otras disciplinas deportivas.

2. Ingreso nueva competencia o sustitutos los cuales afecten el mercado potencial de nuestro servicio.

Gracias a la globalización, la sociedad actual tiene al alcance -y al instante- acceso a todo tipo de información, por lo tanto, los negocios son fácilmente copiados y mejorados por otras personas. Este puede ser un problema importante para el negocio ya que la base de clientes potenciales disminuirá y por ende los ingresos de la empresa se verán afectados.

En este caso, la comunicación con el cliente y el marketing va a ser fundamental para conseguir lealtad por parte de los clientes. De igual manera, la empresa deberá adaptarse constantemente a los requerimientos del cliente para ofrecer una experiencia única y siempre diferente a la de la competencia.

- Riegos financieros:

1. No poseer la liquidez esperada

Al no poseer cierto porcentaje de liquidez en el negocio muchos factores internos y externos se verán afectados y como consecuencia a esto el nombre de la empresa dará una imagen negativa públicamente lo que puede ocasionar que no se consigan nuevos clientes y que se pierdan a la vez a los actuales.

Contratar a una persona encargada de las finanzas con experiencia en el Área para evitar cualquier tropiezo posible. Se deberá planificar bien las cuentas y llevar adecuadamente el manejo de gastos, inventarios e ingresos esperados.

2. No encontrar grupos o socios que financien el proyecto.

En caso de no encontrar personas dispuestas a financiar el proyecto, a pesar de mostrarse como altamente rentable, este proyecto se verá afectado y deberán buscarse alternativas como financiamiento de la banca privada o del Estado, tomando en cuenta las condiciones de cada caso.

- Riesgos Técnicos y Tecnológicos:

1. Mal manejo de los sistemas de audio y video incluidos en el servicio.

Al utilizar un programa de audio y video como parte del sistema de entretenimiento ofrecido al cliente, se pueden presentar fallas técnicas en esta parte de la experiencia ya que pueden ocurrir percances por el mal manejo de un operador o fallas del mismo sistema en sí.

La tecnología que se debe adquirir para ofrecer esta parte de la experiencia deberá ser de simple uso para el operador. De esta forma se evitarán problemas de malfuncionamiento durante la experiencia, lo cual generaría disgusto en el cliente, y se evitará la compra de repuestos al corto plazo ya que significaría gastos innecesarios para la empresa.

2. No contar con el personal staff Adecuado para atender las necesidades del cliente.

Una mala limpieza del lugar y un pobre servicio ofrecido al cliente puede generar descontento en los clientes que asistan al establecimiento y por lo tanto esto puede acabar con la imagen de la marca ya que el marketing boca a boca actualmente puede generar graves repercusiones en la imagen de una empresa.

Seleccionar el personal adecuado para cada área específica en el negocio será fundamental para ofrecer el mejor servicio de entretenimiento para niños. Las entrevistas de trabajo serán parte importante para evitar renunciadas y para escoger al personal más idóneo en cada área de trabajo. Las capacitaciones serán eje fundamental para el mejoramiento del servicio que se espera ofrecer a los clientes.

## 9. PLAN FINANCIERO

### 9.1 Inversión Inicial

De acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas, el lugar ideal para la ubicación del establecimiento es el centro-norte de la ciudad de Quito. Se ha elegido un centro comercial como ubicación exacta por el movimiento de personas que existe y la facilidad de acceso para los clientes. Para el objeto, se ha llegado a un acuerdo verbal con un centro comercial por la concesión de un espacio de 2500m<sup>2</sup> por 10 años con alquiler mensual. Se ha destinado un presupuesto de adecuaciones, el mismo que comprende la división del local en los distintos espacios que estarán disponibles para alquiler y la decoración del lugar.

Otros ítems importantes de la inversión inicial son la compra e instalación de césped sintético para las canchas de fútbol del establecimiento y la adquisición de sistemas RFID para la ubicación de niños en el lugar, lo que permite brindar un plus en materias de seguridad.

La inversión en publicidad comprende desde el evento de lanzamiento hasta la publicación de cuñas y menciones en distintas radios del país durante el primer año (detalle en el capítulo correspondiente al plan de marketing).

Las partidas de suministros y suministros operativos incluyen la adquisición de bienes oficina como computadores, escritorios, sillas, impresoras, etc.

En la tabla se detalla además la compra de impresoras de PVC, las que permitirán la fabricación y entrega de los “pasaportes”, carnets que permitirán identificar a los clientes de Soccer Life.

Tomando en cuenta que la inversión inicial comprende todos los gastos en los que se debe incurrir hasta que los ingresos superen a los egresos, se han incluido partidas como arriendo y nómina del primer año, y una partida de imprevistos en caso de que se necesite destinar un presupuesto mayor a alguna de las otras partidas.

En total, la inversión inicial alcanza un monto de **US\$ 1.612.121,65**.



Tabla 32. Distribución de socios.

DETALLE	PORCENTAJE	INVERSIÓN INDIVIDUAL
SOCIO 1	33%	532.000,14
SOCIO 2	33%	532.000,14
SOCIO 3	34%	548.121,36
<b>SUMAN</b>	<b>100%</b>	<b>1.612.121,65</b>

En el anexo se detallan, además, los costos fijos y variables del proyecto y los márgenes bruto y operativo.

## 9.2 Fuentes de ingresos

Soccer Life contempla varias fuentes de ingresos, siendo la más importante el alquiler de espacios. El objetivo es, al final de los 5 primeros años, tener alquilados 2200m<sup>2</sup> de los 2500 totales, es decir, un 88% del espacio total del establecimiento. Los alquileres pueden ir desde locales completos hasta espacios únicos para presencia de marca (stands, pisos, paredes, vallas, etc.) El segundo ingreso más importante es el de la venta de entradas a los niños. Para el caso se han elaborado proyecciones de venta tomando en cuenta la capacidad operativa del establecimiento, la misma que cubre una parte reducida del mercado potencial total. Los datos de capacidad son los siguientes:

Tabla 33. Capacidad operativa

DATOS	
Capacidad basada en uso de canchas	
Cantidad de canchas (unidades)	2
Capacidad cancha (personas)	16
Tiempo uso (horas)	½ hora (30 minutos)
Rotaciones por turno	5
Tiempo turno (horas)	2 ½ (2 horas 30 minutos)

Cantidad de turnos al día (unidades)	3
Capacidad máxima por turno (personas)	160
Capacidad máxima diaria (personas)	480
Días hábiles	30
Capacidad máxima mensual (personas)	14400
Capacidad máxima anual (personas)	172800

Otros ingresos proyectados son: ventas de entradas a padres de familia, venta de pasaportes (carnet de identificación para cada niño), fiestas infantiles y paquetes institucionales (escuelas, colegios, entidades públicas y empresas privadas).

En general, los ingresos proyectados provienen de las siguientes categorías:

Tabla 34. Precios.

<b>INGRESOS</b>	<b>VALOR</b>
Niños	\$ 10,00
Adultos	\$ 5,00
Pasaporte	\$ 5,00
Fiestas infantiles (mínimo 15 niños)	\$ 200,00
Paquetes institucionales (mínimo 30 niños)	\$ 240,00
Alquiler por espacios	\$ 100,00

### 9.3. Estado de resultados actual y proyectado

El estado de resultados proyectado muestra valores favorables para la operación generando utilidad incluso desde el primer año de funcionamiento.

Tabla 35. Estado de resultados

CUENTA	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS	\$ 2.255.566,90	\$ 2.781.346,20	\$ 3.102.995,11	\$ 3.461.848,62	\$ 3.862.210,11
COSTOS	\$ 1.404.740,12	\$ 1.258.498,56	\$ 1.259.892,75	\$ 1.261.338,11	\$ 1.262.836,52
GASTOS	\$ 363.804,90	\$ 328.970,25	\$ 337.805,95	\$ 348.165,99	\$ 355.862,13
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 487.021,88	\$ 1.193.877,40	\$ 1.505.296,41	\$ 1.852.344,52	\$ 2.243.511,46
A DISTRIBUIR A LOS SOCIOS	\$ <b>359.552,11</b>	\$ <b>830.526,77</b>	\$ <b>1.041.471,12</b>	\$ <b>1.276.553,73</b>	\$ <b>1.541.462,93</b>

En la cuenta “ingresos” se contemplaron todos los detallados en el punto anterior más un estimado de “venta de detalles” o souvenirs de la marca y se ha restado un 2% de descuentos en venta proyectados. El ingreso más fuerte del proyecto es el que genera el alquiler de espacios a marcas asociadas.

Para la cuenta “costos” se tomaron en cuenta sueldos y beneficios sociales del área operativa además de alquileres, adecuaciones, mantenimientos y suministros de operación. Es importante resaltar que el rubro más fuerte de esta partida corresponde al alquiler del establecimiento por su ubicación.

En cuanto a los gastos, se detallan todos los necesarios para el correcto funcionamiento del establecimiento como sueldos y beneficios administrativos, honorarios profesionales, servicios básicos, suministros, mantenimientos y otros gastos generales. Se desglosan además gastos de venta y financieros, siendo la partida de gastos administrativos la de mayor monto.

Finalmente, después de realizar la conciliación tributaria que comprende repartición de utilidades a trabajadores (15%) y pago de impuesto a la renta (22%) se llega a los montos a distribuir a los socios, los mismos que son positivos desde el primer año y se proyectan en aumento progresivo a lo largo de los cinco años desarrollados en este proyecto.

#### 9.4 Balance General actual y proyectado

Una vez realizado el balance de los cinco años del proyecto se debe resaltar lo siguiente:

- Los valores de activos no corrientes son bajos puesto que el establecimiento no es propio en este caso.
- Los pasivos no corrientes consideran la devolución de los valores y los intereses a los socios fundadores como préstamo a largo plazo.
- Se considera además a la inversión inicial como aporte para futuras capitalizaciones.
- Se resuelve no repartir utilidades el primer año y acumularlas para el segundo.

Tabla 36. Balance general.

NOMBRE CUENTA	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ACTIVO</b>	\$ 2.309.871,41	\$ 3.159.634,01	\$ 4.046.989,40	\$ 4.093.745,00	\$ 4.511.058,80
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 2.188.671,35	\$ 3.059.033,89	\$ 3.966.989,22	\$ 4.031.945,00	\$ 4.469.258,80
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 121.200,06	\$ 100.600,12	\$ 80.000,18	\$ 61.800,00	\$ 41.800,00
<b>PASIVOS</b>	\$ 1.123.280,87	\$ 1.136.945,56	\$ 2.144.383,89	\$ 1.944.302,77	\$ 2.083.461,90
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	\$ 238.950,29	\$ 473.697,62	\$ 1.702.218,60	\$ 1.723.220,12	\$ 2.083.461,90
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 884.330,58	\$ 663.247,94	\$ 442.165,29	\$ 221.082,65	\$ -
<b>PATRIMONIO NETO</b>	\$ 1.186.590,54	\$ 2.022.688,44	\$ 1.902.605,51	\$ 2.149.442,24	\$ 2.427.596,90
<b>CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO</b>	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
<b>APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES</b>	\$ 806.060,83	\$ 806.060,83	\$ 806.060,83	\$ 806.060,83	\$ 806.060,83
<b>RESERVAS</b>	\$ 17.977,61	\$ 41.526,34	\$ 52.073,56	\$ 63.827,69	\$ 77.073,15
<b>RESULTADOS ACUMULADOS</b>	\$ -	\$ 341.574,50	\$ -	\$ -	\$ -
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	\$ 359.552,11	\$ 830.526,77	\$ 1.041.471,12	\$ 1.276.553,73	\$ 1.541.462,93
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	\$2.309.871,41	\$ 3.159.634,00	\$ 4.046.989,40	\$ 4.093.745,01	\$ 4.511.058,80

### 9.5. Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado

Se desarrolla el flujo de efectivo desde el año 0 del proyecto que es cuando se realiza la inversión inicial e inyección de capital hasta el año cinco.

Se visualiza un aumento constante del flujo cada año con saldos siempre positivos.

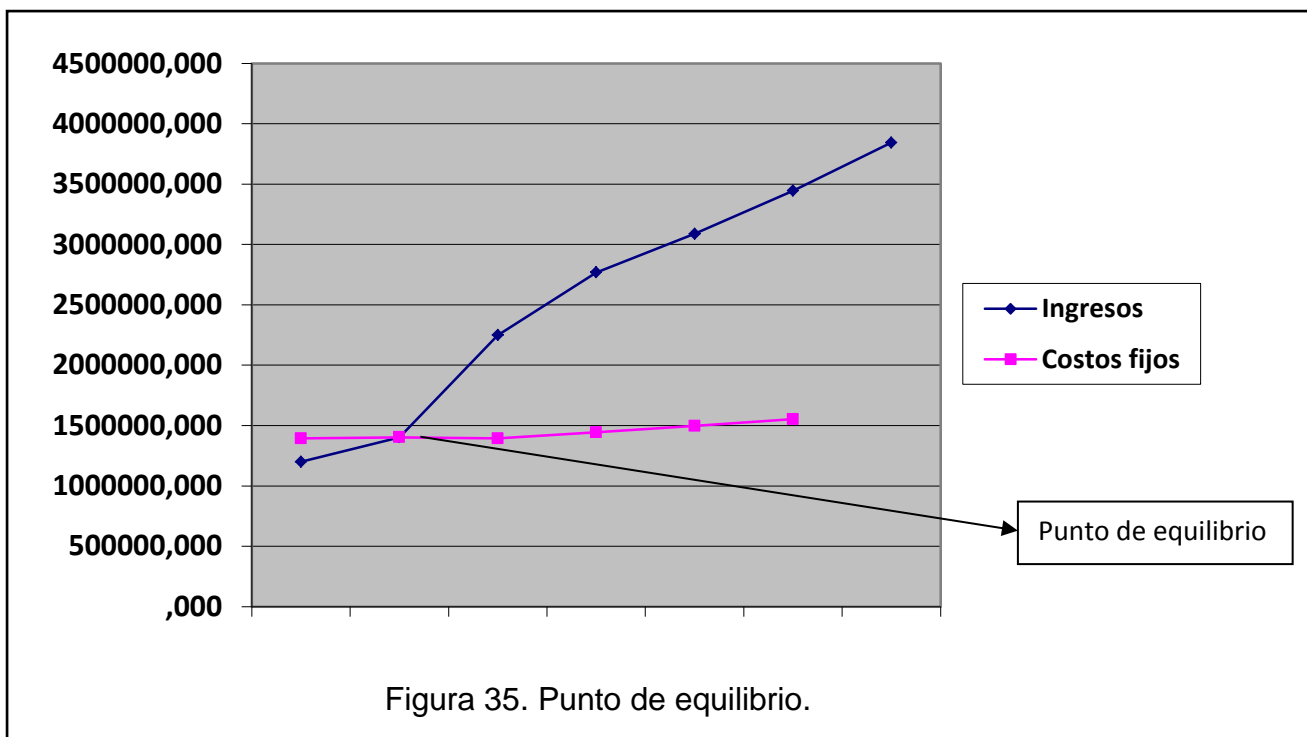
Tabla 37. Flujo de efectivo.

DESCRIPCION	2015 (año 0)	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Aumento (Disminución) neto de efectivo</b>	\$ 1.612.121,65	\$ 995.377,37	\$ 1.595.590,89	\$ 1.791.464,49	\$ 2.006.831,82	\$ 2.274.830,55
<b>Saldo al final del período</b>	\$ 1.612.121,65	\$ 1.604.188,08	\$ 1.862.384,17	\$ 2.027.178,83	\$ 2.656.229,12	\$ 3.038.259,43

### 9.6 Punto de equilibrio

Tomando en cuenta las proyecciones de ventas, se ha calculado que el punto en el que los ingresos igualan a los gastos es de US\$ 1.402.764,47 anuales, lo que equivale a ventas mensuales de US\$ 116.897,04. Esto puede ajustarse cada año en base al promedio inflacionario (3,67%).

Con los datos proyectados, se alcanza el punto de equilibrio entre los meses 15 y 16 del proyecto. A partir de ese momento, el negocio genera ganancias.



### 9.7. Control de costos importantes

Se han elaborado tres escenarios posibles para el proyecto (pesimista, esperado y optimista). Para los casos se han tomado los mismos datos de las proyecciones: tasa de crecimiento promedio anual del 12,33% (basada en las estadísticas del INEC de las variaciones porcentuales anuales del índice de nivel de actividad), tasa de descuento del 10,19% y un promedio inflacionario anual del 3,67%.

Para el escenario pesimista se proyectó una disminución del 25% de los ingresos, lo que genera un Valor Presente Neto con **pérdida de US\$ 383.519,16** volviendo el proyecto en no rentable. El caso es poco probable tomando en cuenta el potencial de mercado que existe en relación a la capacidad operativa del negocio y los resultados de intención de compra del estudio de mercado realizado.

En cuanto al escenario optimista, se proyectó un incremento en los ingresos del 25%, lo que genera un Valor Presente Neto de **US\$ 12.536.900,47**, duplicando

el valor de las proyecciones reales del negocio. Este caso es posible, pero se ve complicado por la capacidad operativa del establecimiento que, al momento, propone funcionar al 88% del total. Pueden realizarse adecuaciones de horarios y espacio en un futuro para aproximar la proyección real a la optimista.

El escenario real y su detalle es sobre el cual se desarrolla este plan de negocio.

Los distintos escenarios se encuentran desglosados en el anexo financiero.

En lo que respecta a los índices financieros, se han calculado, año por año, los siguientes:

Tabla 38. Índices financieros.

<b>INDICADOR</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>SOLVENCIA CORTO PLAZO</b>	9,16	6,46	2,33	2,34	2,15
<b>SOLVENCIA LARGO PLAZO</b>	0,49	0,36	0,53	0,47	0,46
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	0,95	0,56	1,13	0,90	0,86
<b>RENTABILIDAD</b>	0,22	0,43	0,49	0,54	0,58
<b>ROA</b>	0,21	0,38	0,37	0,45	0,50
<b>ROE</b>	0,41	0,59	0,79	0,86	0,92

Tomando en cuenta los índices generados por cada cálculo, se deben resaltar los siguientes puntos importantes:

- A lo largo del plan (5 años) la empresa está en capacidad de cubrir los pasivos corrientes y cuenta con una excelente solvencia al corto plazo.
- Mientras que los activos corrientes son elevados, los no corrientes son menores puesto que el plan no contempla gran cantidad activos fijos (el establecimiento está dentro de un convenio de arrendamiento). Lo anterior hace que al comparar los activos totales con el patrimonio los índices sean bajos.
- El índice de endeudamiento refleja los valores que la empresa debe pagar a los socios por su inversión inicial. Para el año 2018 el valor es elevado puesto que se cancelan las utilidades acumuladas del primer año (se decide no repartirlas) y las del siguiente.
- En cuanto a la rentabilidad, incluso en el primer año los índices son positivos y muestran un crecimiento constante. La empresa es rentable desde el primer año de funcionamiento.



- Al comparar los índices ROA y ROE se concluye que el coste de la deuda es menor a la rentabilidad que genera el proyecto. Esto hace que se genere un efecto de apalancamiento positivo, permitiendo que la empresa se endeude para adquisición de activos, siempre y cuando sean necesarios para la operación y se cumpla la condición de estar en capacidad de aumentar los precios al mercado.

## 9.8 Valuación

Tabla 39. Valuación del proyecto.

DATOS UTILIZADOS EN EL MODELO CAPM		
Tasa Libre de Riesgo	2,01%	Rf
Rendimiento del Mercado	66%	Rm
Beta Apalancada	1,03	B
Riesgo País (1400 puntos)	14%	
Tasa de Impuestos	37%	
Tasa de Descuento	10,19%	

NOTA: El riesgo país del Ecuador, mide la probabilidad de no pago de la deuda soberana. Si bien está es una práctica generalmente aceptada para estimar la TMAR para el caso de proyectos evaluados en el Ecuador, cabe destacar que carece de fundamentación teórico-metodológica, además si el riesgo país del Ecuador aumenta de manera significativa, se estaría "cargando" de manera sesgada un riesgo que no es inherente, en un 100%, al proyecto.

Es importante recordar que el Modelo del CAPM es pertinente para mercados de capitales perfectos. También es pertinente mencionar que el mercado de capitales del Ecuador, lejos de ser "perfecto", aún no se ha desarrollado lo suficiente.

$$Re = Rf + B * (Rm - Rf)$$

**67,58%**

CAPM

## 10. PROPUESTA DE NEGOCIO

### 10.1 Financiamiento deseado y estructura de capital

Con todo lo expuesto en el proyecto, se determina que es necesaria una inversión inicial de **US\$ 1.612.121,65**. La inversión contempla todo lo detallado en el anexo financiero y empieza a recuperarse a partir de los meses 15 y 16 del proyecto. Para el caso, y tomando en cuenta que la personería de la empresa será de Compañía Limitada, se ha decidido ejecutar el proyecto con tres socios (autores del proyecto más un tercero), los mismos que formarán la siguiente tabla de distribución de acciones:

Tabla 40. Inversión inicial y distribución de capital.

INVERSION INICIAL

INVERSION REQUERIDA  
1.612.122

DETALLE	PORCENTAJE	INVERSIÓN INDIVIDUAL	CAPITAL SOCIAL	CAPITAL APORTADO	PRESTAMO (DEUDA)	INTERÉS TOTAL	INTERÉS ANUAL	DIVIDENDO ANUAL (CAPITAL)
SOCIO 1	33%	532.000,14	1.000,00	266.000,07	265.000,07	99.772,53	19.954,51	53.000,01
SOCIO 2	33%	532.000,14	1.000,00	266.000,07	265.000,07	99.772,53	19.954,51	53.000,01
SOCIO 3	34%	548.121,36	1.000,00	274.060,68	273.060,68	102.807,35	20.561,47	54.612,14
<b>SUMAN</b>	<b>100%</b>	<b>1.612.121,65</b>	<b>3.000,00</b>	<b>806.060,83</b>	<b>803.060,83</b>	<b>302.352,40</b>	<b>60.470,48</b>	<b>160.612,17</b>

Cada socio aportará un capital social de US\$ 1.000,00. Restando este monto de la distribución de cada socio, los montos son los siguientes:

Socio 1: US\$ 531.000,14

Socio 2: US\$ 531.000,14

Socio 3: US\$ 547.121,36

De esos montos, el 50% estará destinado a capital de la empresa, mientras que el 50% restante será deuda de la compañía con los socios, la misma que deberá ser cancelada, con intereses, en los primeros 5 años del proyecto.

## 10.2 Retorno para el inversionista

### VALORACIÓN DE EMPRESA: METODO DE DESCUENTO DE FLUJO DE CAJA

#### SOCGER LIFE

$$WACC = KE * (E / (D + E)) + KD * (1 - T) * (D / (D + E))$$

KE = Coste de Capital Social (60% de retorno en el primer año)

(1-t) = (1 menos 37%)

kd = Costo deuda empresa (tasa de descuento 10.19%)

D/E+D = Deuda/Deuda+Capital Neto

$$WACC = 0.60 * ((1140776 / (1140776 + 1000))) + 0.1019 * (1 - 0.37) * (1140776 / (1140776 + 1000))$$

$$WACC = 66,36\%$$

**Rendimiento mínimo exigible para este proyecto**

#### VALORIZACIÓN A WACC

$(1+i)^n$	1,00663615	1,033624081
	5	

<b>VPN VALORIZADA A WACC =</b>	<b>7.886.893,77</b>
--------------------------------	---------------------

**Explicación: En caso de querer vender la compañía (proyecto), el valor promedio a ofertar es Usd 8,000,000**

## Referencias

Banco Central del Ecuador. (26 de 11 de 2014). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-producto-interno-bruto>

Banco Central del Ecuador. (01 de 04 de 2015). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de [http://contenido.bce.fin.ec/compare.php?dt1=inflacion&dt2=variacion\\_pib&anio\\_inicio=2010&mes\\_inicio=01&dia\\_inicio=1&anio\\_final=2015&mes\\_final=12&dia\\_final=1&Submit=Comparar](http://contenido.bce.fin.ec/compare.php?dt1=inflacion&dt2=variacion_pib&anio_inicio=2010&mes_inicio=01&dia_inicio=1&anio_final=2015&mes_final=12&dia_final=1&Submit=Comparar)

Banco Pichincha. (01 de 04 de 2015). *Banco Pichincha*. Obtenido de <https://www.pichincha.com/portal/Portals/0/Tarifario04-15.pdf>

INEC. (2014). *INEC*. Obtenido de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/POBREZA/2014/Diciembre-2014/Reporte%20pobreza%20y%20desigualdad.pdf>

Compañías, S. d. (05 de 11 de 1999). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

DavidMSC. (01 de 01 de 2014). *DavidMSC*. Obtenido de [www.davidmsc.com/cesped-artificial-asma.htm](http://www.davidmsc.com/cesped-artificial-asma.htm)

Diario El Comercio. (01 de 01 de 2014). *Diario El Comercio*. Obtenido de [http://www.elcomercio.com.ec/quito/construccion-Quito-tramite-requisitos-vivienda\\_0\\_946105547.html](http://www.elcomercio.com.ec/quito/construccion-Quito-tramite-requisitos-vivienda_0_946105547.html).

Diario La Hora. (01 de 06 de 2012). *Diario La Hora*. Obtenido de [http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101338546#.VSK\\_Ans9nhw](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101338546#.VSK_Ans9nhw)

- Ecuador Inmediato. (18 de 11 de 2014). *Ecuador Inmediato*. Obtenido de [http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=2818773410&umt=empresarios\\_aseguran\\_que\\_eliminaconf3n\\_de\\_e\\_contratos\\_a\\_plazo\\_fijo\\_afectareda\\_generacif3n\\_de\\_empleos](http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818773410&umt=empresarios_aseguran_que_eliminaconf3n_de_e_contratos_a_plazo_fijo_afectareda_generacif3n_de_empleos)
- El Telégrafo. (01 de 07 de 2013). *El Telégrafo*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/un-plan-para-el-buen-vivir-que-arremete-contra-la-pobreza.html>
- Fondo Monetario Internacional. (20 de 08 de 2014). *Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de <https://www.imf.org/external/spanish/np/sec/pr/2014/pr14393s.htm>
- Grupo del Banco Mundial. (01 de 04 de 2015). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>
- INEC. (2011). *Gruposs.net*. Obtenido de <http://www.gruposs.net/opal/images/not%20ecuadorestratosocial%20inec.pdf>
- INEC. (2011). *INEC Publicaciones*. Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/publicaciones\\_libros/inec%20va%20a%20la%20escuela%20libro.pdf](http://www.inec.gob.ec/publicaciones_libros/inec%20va%20a%20la%20escuela%20libro.pdf)
- INEC. (01 de 01 de 2014). *INEC*. Obtenido de [www.inec.gob.ec/inec/revistas/e-analisis5.pdf](http://www.inec.gob.ec/inec/revistas/e-analisis5.pdf)
- Inmediato, E. (14 de 08 de 2013). *Ecuador inmediato.com*. Obtenido de [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=202897&umt=presidente\\_correa\\_mantiene\\_un\\_8425\\_de\\_aceptacif3n\\_popular\\_en\\_su\\_gestif3n2c\\_segfan\\_perfiles\\_de\\_opinif3n\\_28audio29](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=202897&umt=presidente_correa_mantiene_un_8425_de_aceptacif3n_popular_en_su_gestif3n2c_segfan_perfiles_de_opinif3n_28audio29)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (12 de 2013). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/Resultados\\_principales\\_140515.Tic.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf)
- Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson.

Ministerio de Educación del Ecuador. (2014). *Ministerio de Educación*. Obtenido de <http://educacion.gob.ec/amie/>

Ministerio del Deporte. (01 de 01 de 2015). *Ministerio del Deporte*. Obtenido de <http://www.deporte.gob.ec/centros-activos/>

Ribadeneira, C., Iturralde, G., & Acosta, A. (2008). *Plan de negocios para la creación de Mini City: ciudad de los niños*. Universidad de las Américas.

Superintendencia de Compañías. (15 de 06 de 2015). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>

Trabajo, M. d. (26 de 09 de 2012). *Ministerio del Trabajo*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Trabajo-PDF.pdf>

Trámites Ciudadanos. (12 de 03 de 2014). *Trámites Ciudadanos*. Obtenido de <http://www.tramitesciudadanos.gob.ec/tramite.php?cd=4140>

## **ANEXOS**

## ANEXO A1

### Preguntas realizadas en la sesión de Focus Group

1. Si pudieras escoger entre varias profesiones como futbolista, periodista, árbitro o director técnico, ¿Cuál sería tu opción preferida y por qué?

---

---

---

2. Si pudieras ser cualquier jugador de fútbol del Mundo, ¿cuál escogerías y por qué?

---

---

---

3. ¿Cuál es el estadio de futbol más lindo del mundo y que tú quisieras conocer?

---

---

---

4. ¿Te gusta ver videos de Futbol? ¿Has visto alguna vez goles o momentos históricos de mundiales pasados en video?

---

---

---



5. ¿Con qué frecuencia practicas fútbol con tus amigos o familia?

---

---

---

6. ¿Qué deportes practicas en la escuela además del futbol?

---

---

---

7. ¿Cuáles son tus 3 comidas Favoritas?

---

---

---

8. ¿Dónde practicas deporte generalmente?

---

---

---

## **ANEXO A2**

### **Modelo de encuesta**

1. ¿Qué edad tiene?

20 a 24

25 a 30

31 a 36

37 a 42

43 a 50

51 a 55

56 a 60

Más de 60

2. ¿En qué sector vive usted?

Norte

Centro

Sur

Valle de los Chillos

Valle de Cumbayá

Calderón

Mitad del Mundo

3. ¿Tiene hijos de edades comprendidas entre los 5 y 14 años?

Sí

No

4. ¿Cuántos hijos de esas edades tiene usted?

1 hijo    2 hijos    3 hijos    4 hijos

Hombre

Mujer

5. ¿Conoce de algún servicio que les ofrezca a los niños práctica y educación deportiva al mismo tiempo? En caso de ser afirmativa su respuesta, nombre uno.

Sí

No

6. ¿Le gustaría que sus hijos puedan jugar a ser árbitros, periodistas, jugadores, directores técnicos, etc. mientras aprenden y practican deportes?

Sí

No

7. ¿A uno o más de sus hijos le/les gusta jugar al fútbol?

Sí

No

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio que les ofrezca práctica y educación deportiva al mismo tiempo a sus hijos durante dos horas?

\$5 a \$8

\$9 a \$11

\$12 a \$15

Más de \$15

9. ¿Conoce el servicio que entrega MiniCity? Si su respuesta es negativa, salte la siguiente pregunta

Sí

No

10. ¿Qué aspecto calificaría usted como "excelente" del servicio entregado por MiniCity? Escoger una opción

Atención a los niños

Servicio de alimentación

Espacio para parqueaderos

Área para padres

Relación precio-calidad del servicio

11. ¿Qué aspectos valoraría más de un servicio de entretenimiento para sus hijos? Escoja dos

Limpieza

Parqueadero

Supervisión de instructores

Departamento médico

Entrega de fotos/videos como recuerdo

Alquiler de implementos

Servicio de restaurante

Área destinada a los padres

Transporte puerta a puerta

12. ¿Como parte del servicio ofrecido al cliente, le gustaría recibir fotografías y/o videos de recuerdo de la experiencia vivida por sus hijos, por un costo adicional?

Sí

No

13. En caso de existir una aplicación para móviles de este servicio, ¿para qué la utilizaría? Escoja dos opciones

Reservar cupos

Obtener información de promociones

Informarse acerca de horarios y/o novedades

Descargar fotografías de la experiencia vivida por sus hijos

Obtener información general de los servicios ofrecidos

Acceder a descuentos de marcas auspiciantes

Chat o foro de asistencia

14. Seleccione los tipos de entretenimiento que prefiere usted para sus hijos. Máximo dos

Cine

Teatro

Videojuegos

Deporte

Arte

Baile

15. Califique del 1 al 5, siendo 1 "totalmente en desacuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo" la siguiente afirmación: El deporte junto a la educación forma parte importante del desarrollo y formación infantil

1      2      3      4      5

Calificación

16. Qué deportes prefiere usted que su/s hijo/s practiquen? Marque máximo dos opciones

Fútbol

Tenis

Baloncesto

Golf

Voleibol

17. ¿Le gustaría poder practicar deporte mientras sus hijos hacen lo mismo, en el mismo establecimiento?

Sí

No

18. ¿Le gustaría que sus hijos visiten museos recreados donde puedan aprender sobre historia deportiva?

Sí

No

19. ¿Qué servicios extra le gustaría recibir en nuestras instalaciones? Marque dos

Juegos de mesa

Transporte

Cursos vacacionales

Videos y fotos de la experiencia vivida por sus hijos

Eventos y fiestas infantiles

Campeonatos por temporadas

Alianzas con escuelas y colegios

Área con computadoras e internet para los padres

20. Si hablamos de un paquete que incluya una visita a un museo de historia deportiva, más práctica y juegos infantiles, ¿qué duración cree que sería adecuada?

2 Horas

3 Horas

4 Horas

21. ¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir como cliente? Marque dos opciones máximo.

2x1, 3x2, etc

Precios en escala por paquete

Membresías anuales con descuentos

Obsequios por cliente frecuente

Afiliaciones y descuentos con marcas asociadas

22. Si podemos ofrecer un servicio con las características mencionadas y en base a sus respuestas, ¿estaría usted dispuesto a pagar por él?

Sí

No

## **ANEXO A3**

### **Sondeo de frecuencia de visita**

#### Introducción

La presente encuesta tiene como finalidad recopilar información sobre la frecuencia de consumo para un servicio de entretenimiento para niños el cual incluya no solamente deporte sino educación y formación al mismo tiempo. Se ofrecerá un servicio de entretenimiento deportivo para niños entre los 5 y 14 años de edad en el cual podrán jugar a ser deportistas profesionales (futbolistas), periodistas, árbitros, entrenadores, entre otros. Y a la vez aprenderán mediante métodos didácticos e innovadores sobre la historia del deporte nacional e internacional.

Tomando en cuenta lo antes expuesto:

¿Cada cuánto tiempo estaría usted dispuesto a concurrir con su familia al servicio antes descrito?

- 1 vez cada dos meses
- 1 vez al mes
- 2 veces al mes
- 4 veces al mes
- Otra .....



## ANEXO FINANCIERO

<b>Tasa de Descuento</b>	10,19% Tasa de Interés Activa Efectiva Vigente para Productivo Empresarial (En este momento está al 10.21%)	Tasa llamada costo de oportunidad
<b>Tasa de Inversión</b>	7,53% Tasa de interés pasiva efectiva referencial por plazo de 361 días o más emitida por el Banco Central del Ecuador	
<b>Tasa de crecimiento anual</b>	12,33% Con base en los índices de la Actividad Económica (IAE) del INEC	

**ANALISIS DE CIFRAS**  
**SOCCER LIFE - INVERSION INICIAL PRIMER AÑO**

DETALLE	DEPRECIACION		UNIDAD	CANTIDAD	SUELDO	COMISION	BONO	UNITARIO	TOTAL INVERSION INICIAL	COSTOS FIJOS ANUALES	COSTOS VARIABLES ANUALES	MARGEN BRUTO	MARGEN OPERATIVO
	%	VALOR AÑO											
IMPRESORA	33,33%	599,94	U	1,00				1.800,00	1.800,00				
CESPED SINTETICO			M2	1.368,00				22,00	30.096,00		3.009,60		
SISTEMAS RFID			U	10,00				1.300,00	13.000,00				
PULSERAS RFID			U	800,00				0,50	400,00		100,00		
ALQUILER LOCAL			M2	2.500,00				40,00	1.200.000,00	1.200.000,00			
ADECUACIONES	10,00%	10.000,00	U	1,00				100.000,00	100.000,00	10.000,00			
PUBLICIDAD			U	1,00				54.300,00	54.300,00	8.145,00			
SUMINISTROS OPERATIVOS			U	1,00				25.000,00	25.000,00		7.500,00		
SUMINISTROS			U	1,00				2.500,00	2.500,00	2.500,00			
SERVICIOS BASICOS			U	1,00				900,00	10.800,00	10.800,00			
ALICUOTA CCI			U	1,00				450,00	5.400,00	5.400,00			
UNIFORMES			U	1,00				500,00	500,00	500,00			
<b>NOMINA GERENCIAL:</b>			U										
GERENTE USD 2000			U	12,00	24.000,00				24.000,00	24.000,00			
GERENTE ADMIN Y FINAN USD 1700			U	12,00	20.400,00				20.400,00	20.400,00			
COORDINADOR MARKETING USD 1300			U	12,00	15.600,00				15.600,00	15.600,00			
JEFE DE OPERACIONES USD 1000			U	12,00	12.000,00				12.000,00	12.000,00			
NOMINA ADMINISTRATIVA (6) USD 400			U	72,00	28.800,00				28.800,00	29.952,00			
NOMINA OPERATIVA (5) USD 400			U	60,00	24.000,00				24.000,00	24.960,00			
NOMINA VENTAS (2) USD 400			U	24,00	9.600,00	8.126,49			9.600,00	9.984,00	8.126,49		
BENEFICIOS SOCIALES								114.000,00	9.496,20	9.704,12	-		
IMPUESTOS INICIALES Y CONSTITUCION			U	1,00				2.000,00	2.000,00	500,00			
HONORARIOS			U	1,00	12,00			250,00	3.000,00	3.000,00			
OTROS GASTOS OPERATIVOS									5.500,00	5.500,00			
IMPREVISTOS 1%									13.929,45				
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>10.599,94</b>							<b>1.612.121,65</b>	<b>1.392.945,12</b>	<b>18.736,09</b>	<b>1.048.530,00</b>	<b>923.515,40</b>

**ANALISIS DE SENSIBILIDAD - EFECTO EN NOMINA**

AÑOS	VENTAS			% BONOS			RESULTADOS	
	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA	ESPERA - PESIM	OPTIMI - ESPERA
1	1.686.397,50	2.248.530,00	2.810.662,50	846	1.128	1.410	282	282
2	2.075.911,62	2.767.882,16	3.459.852,70	1.844	2.459	3.074	615	615
3	2.315.980,30	3.087.973,74	3.859.967,17	2.056	2.741	3.426	685	685
4	2.583.817,33	3.445.089,78	4.306.362,22	2.291	3.055	3.819	764	764
5	2.882.634,63	3.843.512,84	4.804.391,05	2.554	3.406	4.257	851	851

**INVERSION REQUERIDA**  
1.612.122

**INVERSION INICIAL**

DETALLE	PORCENTAJE	INVERSIÓN INDIVIDUAL	CAPITAL SOCIAL	CAPITAL APORTADO	PRESTAMO (DEUDA)	INTERÉS TOTAL	INTERÉS ANUAL	DIVIDENDO ANUAL (CAPITAL)
SOCIO 1	33%	532.000,14	1.000,00	266.000,07	265.000,07	99.772,53	19.954,51	53.000,01
SOCIO 2	33%	532.000,14	1.000,00	266.000,07	265.000,07	99.772,53	19.954,51	53.000,01
SOCIO 3	34%	548.121,36	1.000,00	274.060,68	273.060,68	102.807,35	20.561,47	54.612,14
<b>SUMAN</b>	<b>100%</b>	<b>1.612.121,65</b>	<b>3.000,00</b>	<b>806.060,83</b>	<b>803.060,83</b>	<b>302.352,40</b>	<b>60.470,48</b>	<b>160.612,17</b>

NOTA: El préstamo entregado por los socios es a 5 años a una tasa anual del 3%

**PROYECCION DEL IVA EN COMPRAS Y VENTAS**

269.823,60	332.145,86	370.556,85	413.410,77	461.221,54	VENTAS
175.688,51	152.088,91	152.173,26	152.404,71	152.279,37	COMPRAS
94.135,09	180.056,95	218.383,59	261.006,06	308.942,17	SALDO
7.844,59	15.004,75	18.198,63	21.750,51	25.745,18	MENSUALIZADO

**PROYECCION DE LA RETENCION DEL IVA**

216.012,00	228.297,05	254.702,41	284.162,03	317.029,19	IVA EN VENTAS (Solo Alquiler)
151.208,40	159.807,94	178.291,69	198.913,42	221.920,43	Retención 70% se asume que todos son C. Especiales
12.600,70	13.317,33	14.857,64	16.576,12	18.493,37	MENSUALIZADO

**PROYECCION DE LA RETENCION EN LA FUENTE POR PAGAR**

100.083,92	96.838,48	96.852,82	96.885,69	96.883,11	Retenciones efectuadas
8.340,33	8.069,87	8.071,07	8.073,81	8.073,59	MENSUALIZADO

PROYECCION BASADA EN CAPACIDAD OPERATIVA

AÑO 1

UNIDADES

MES

INGRESOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
NIÑOS	500	1500	2000	3000	3500	4800	6000	7000	7500	8000	8500	9216
ADULTOS	100	250	300	350	500	600	700	800	900	1000	1100	1300
PASAPORTE	500	600	700	800	900	1000	1100	1300	1400	1600	1800	2000
FIESTAS INFANTILES mínimo 15 niños	1	2	2	3	4	5	6	8	10	12	14	16
PAQUETES INSTITUCIONALES 30 niños	1	1	2	2	3	3	4	4	5	6	7	8
ALQUILER POR ESPACIOS 1500m2	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500

DINERO

MES

INGRESOS	VALOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL ANUAL
NIÑOS	\$ 10,00	\$ 5.000,00	\$ 15.000,00	\$ 20.000,00	\$ 30.000,00	\$ 35.000,00	\$ 48.000,00	\$ 60.000,00	\$ 70.000,00	\$ 75.000,00	\$ 80.000,00	\$ 85.000,00	\$ 92.160,00	\$ 615.170,00
ADULTOS	\$ 5,00	\$ 500,00	\$ 1.250,00	\$ 1.500,00	\$ 1.750,00	\$ 2.500,00	\$ 3.000,00	\$ 3.500,00	\$ 4.000,00	\$ 4.500,00	\$ 5.000,00	\$ 5.500,00	\$ 6.500,00	\$ 39.505,00
PASAPORTE	\$ 5,00	\$ 2.500,00	\$ 3.000,00	\$ 3.500,00	\$ 4.000,00	\$ 4.500,00	\$ 5.000,00	\$ 5.500,00	\$ 6.500,00	\$ 7.000,00	\$ 8.000,00	\$ 9.000,00	\$ 10.000,00	\$ 68.505,00
FIESTAS INFANTILES mínimo 15 niños	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 600,00	\$ 800,00	\$ 1.000,00	\$ 1.200,00	\$ 1.600,00	\$ 2.000,00	\$ 2.400,00	\$ 2.800,00	\$ 3.200,00	\$ 16.800,00
PAQUETES INSTITUCIONALES 30 niños	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 1.200,00	\$ 1.440,00	\$ 1.680,00	\$ 1.920,00	\$ 11.280,00
ALQUILER POR ESPACIOS 1500m2	\$ 100,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 1.800.100,00
														\$ 2.551.360,00

DATOS

CAPACIDAD BASADA EN USO DE CANCHAS		
CANTIDAD DE CANCHAS (UNIDADES)	2	
CAPACIDAD CANCHA (PERSONAS)	16	
TIEMPO USO (HORAS)	0,5	
ROTACIONES POR TURNO	5	
TIEMPO TURNO (HORAS)	2,5	
CANTIDAD DE TURNOS AL DIA (UNIDADES)	3	
CAPACIDAD MAXIMA POR TURNO (PERSONAS)	160	
CAPACIDAD MAXIMA DIARIA (PERSONAS)	480	
DÍAS HÁBILES	30	
CAPACIDAD MAXIMA MENSUAL (PERSONAS)	14400	
CAPACIDAD MAXIMA ANUAL (PERSONAS)	172800	1728000



AÑO 3														
UNIDADES														
	MES													
INGRESOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
NIÑOS	10282	10385	10489	10594	10699	10806	10915	11024	11134	11245	11358	11471		
ADULTOS	1562	1578	1593	1609	1625	1642	1658	1675	1691	1708	1725	1743		
PASAPORTE	2231	2254	2276	2299	2322	2345	2369	2392	2416	2440	2465	2489		
FIESTAS INFANTILES mínimo 15 niños	18	18	18	18	19	19	19	19	19	20	20	20		
PAQUETES INSTITUCIONALES 30 niños	9	9	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10		
ALQUILER POR ESPACIOS 1500m2	1674	1690	1707	1724	1741	1759	1776	1794	1812	1830	1849	1867		
DINERO	MES													
INGRESOS	VALOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL ANUAL
NIÑOS	\$ 10,00	\$ 51.410,00	\$ 51.924,10	\$ 52.443,34	\$ 52.967,77	\$ 53.497,45	\$ 54.032,42	\$ 54.572,75	\$ 55.118,48	\$ 55.669,66	\$ 56.226,36	\$ 56.788,62	\$ 57.356,51	\$ 652.017,45
ADULTOS	\$ 5,00	\$ 7.809,68	\$ 7.887,78	\$ 7.966,65	\$ 8.046,32	\$ 8.126,78	\$ 8.208,05	\$ 8.290,13	\$ 8.373,03	\$ 8.456,76	\$ 8.541,33	\$ 8.626,74	\$ 8.713,01	\$ 99.051,27
PASAPORTE	\$ 5,00	\$ 11.156,68	\$ 11.268,25	\$ 11.380,93	\$ 11.494,74	\$ 11.609,69	\$ 11.725,79	\$ 11.843,04	\$ 11.961,47	\$ 12.081,09	\$ 12.201,90	\$ 12.323,92	\$ 12.447,16	\$ 141.499,67
FIESTAS INFANTILES mínimo 15 niños	\$ 200,00	\$ 3.570,14	\$ 3.605,84	\$ 3.641,90	\$ 3.678,32	\$ 3.715,10	\$ 3.752,25	\$ 3.789,77	\$ 3.827,67	\$ 3.865,95	\$ 3.904,61	\$ 3.943,65	\$ 3.983,09	\$ 45.478,29
PAQUETES INSTITUCIONALES 30 niños	\$ 240,00	\$ 2.142,08	\$ 2.163,50	\$ 2.185,14	\$ 2.206,99	\$ 2.229,06	\$ 2.251,35	\$ 2.273,86	\$ 2.296,60	\$ 2.319,57	\$ 2.342,76	\$ 2.366,19	\$ 2.389,85	\$ 27.406,98
ALQUILER POR ESPACIOS 1500m2	\$ 100,00	\$ 167.350,25	\$ 169.023,75	\$ 170.713,99	\$ 172.421,13	\$ 174.145,34	\$ 175.886,80	\$ 177.645,66	\$ 179.422,12	\$ 181.216,34	\$ 183.028,51	\$ 184.858,79	\$ 186.707,38	\$ 2.122.520,08
AÑO 4														
UNIDADES														
	MES													
INGRESOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
NIÑOS	11471	11586	11702	11819	11937	12056	12177	12299	12422	12546	12671	12798		
ADULTOS	1743	1760	1778	1795	1813	1831	1850	1868	1887	1906	1925	1944		
PASAPORTE	2489	2514	2539	2565	2591	2616	2643	2669	2696	2723	2750	2777		
FIESTAS INFANTILES mínimo 15 niños	20	20	20	21	21	21	21	21	22	22	22	22		
PAQUETES INSTITUCIONALES 30 niños	10	10	10	10	10	10	11	11	11	11	11	11		
ALQUILER POR ESPACIOS 1500m2	1867	1886	1905	1924	1943	1962	1982	2002	2022	2042	2062	2083		
DINERO	MES													
INGRESOS	VALOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL ANUAL
NIÑOS	\$ 10,00	\$ 57.356,51	\$ 57.930,07	\$ 58.509,37	\$ 59.094,47	\$ 59.685,41	\$ 60.282,27	\$ 60.885,09	\$ 61.493,94	\$ 62.108,88	\$ 62.729,97	\$ 63.357,27	\$ 63.990,84	\$ 727.434,07
ADULTOS	\$ 5,00	\$ 8.713,01	\$ 8.800,14	\$ 8.888,14	\$ 8.977,02	\$ 9.066,79	\$ 9.157,46	\$ 9.249,04	\$ 9.341,53	\$ 9.434,94	\$ 9.529,29	\$ 9.624,58	\$ 9.720,83	\$ 110.507,79
PASAPORTE	\$ 5,00	\$ 12.447,16	\$ 12.571,63	\$ 12.697,35	\$ 12.824,32	\$ 12.952,56	\$ 13.082,09	\$ 13.212,91	\$ 13.345,04	\$ 13.478,49	\$ 13.613,27	\$ 13.749,41	\$ 13.886,90	\$ 157.866,13
FIESTAS INFANTILES mínimo 15 niños	\$ 200,00	\$ 3.983,09	\$ 4.022,92	\$ 4.063,15	\$ 4.103,78	\$ 4.144,82	\$ 4.186,27	\$ 4.228,13	\$ 4.270,41	\$ 4.313,12	\$ 4.356,25	\$ 4.399,81	\$ 4.443,81	\$ 50.715,56
PAQUETES INSTITUCIONALES 30 niños	\$ 240,00	\$ 2.389,85	\$ 2.413,75	\$ 2.437,89	\$ 2.462,27	\$ 2.486,89	\$ 2.511,76	\$ 2.536,88	\$ 2.562,25	\$ 2.587,87	\$ 2.613,75	\$ 2.639,89	\$ 2.666,28	\$ 30.549,34
ALQUILER POR ESPACIOS 1500m2	\$ 100,00	\$ 186.707,38	\$ 188.574,45	\$ 190.460,20	\$ 192.364,80	\$ 194.288,45	\$ 196.231,33	\$ 198.193,65	\$ 200.175,58	\$ 202.177,34	\$ 204.199,11	\$ 206.241,10	\$ 208.303,51	\$ 2.368.016,90







## ANALISIS DE SENSIBILIDAD DEL FLUJO PROYECTADO

TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL  
12,33%  
TASA DE DESCUENTO (TAE)  
10,19%  
% INFLACIONARIO ANUAL PROMEDIO  
3,67%

### SOCCER LIFE

#### ESCENARIO PESIMISTA

AÑOS  
INGRESOS PROYECTADOS

INGRESOS (VENTAS)	CANTIDAD	FRECUENCIA	PVP	0	1	2	3	4	5
NIÑOS (20% DE LA MUESTRA)	16.631	31%	10		231.442,50	438.314,80	489.013,09	545.575,55	608.680,51
ADULTOS (20% DE LA MUESTRA)	11.162	31%	5		32.441,25	66.586,89	74.288,45	82.880,84	92.467,10
PASAPORTE	16.631		5		51.378,75	95.122,52	106.124,75	118.399,59	132.094,25
FIESTAS INFANTILES (4MES*12MESES)minimo 15 niños	48		200		12.600,00	30.588,01	34.108,72	38.036,67	42.418,96
PAQUETES INSTITUCIONALES (4MES*12MESES*35NIÑOS)	1.680		8		8.460,00	18.442,80	20.555,23	22.912,00	25.541,38
ALQUILER POR ESPACIOS (1MES*12meses*M2)minimo 1200	14.400		100		1.350.075,00	1.426.856,59	1.591.890,06	1.776.012,67	1.981.432,45
<b>TOTAL INGRESOS</b>					<b>1.686.397,50</b>	<b>2.075.911,62</b>	<b>2.315.980,30</b>	<b>2.583.817,33</b>	<b>2.882.634,63</b>
EGRESOS				<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>EGRESOS PROYECTADOS</b>				
COSTOS INICIALES PRIMER AÑO									
COSTOS DE ARRANQUE				1.612.121,65					
COSTOS ANUALES FIJOS					1.392.945,12	1.444.066,20	1.497.063,43	1.552.005,66	1.608.964,27
COSTOS ANUALES VARIABLES					18.172,09	17.506,57	17.365,74	17.208,62	17.033,33
DEPRECIACIÓN					10.599,94	10.599,94	10.599,94	10.000,00	10.000,00
IMPREVISTOS (1% ventas)					16.863,98	20.759,12	23.159,80	25.838,17	28.826,35
<b>TOTAL EGRESOS</b>				<b>1.612.121,65</b>	<b>1.438.581,12</b>	<b>1.492.931,83</b>	<b>1.548.188,92</b>	<b>1.605.052,46</b>	<b>1.664.823,95</b>
<b>FLUJO ANUALIZADO A 5 AÑOS</b>					<b>-1.364.305,27</b>	<b>-781.325,48</b>	<b>-13.534,10</b>	<b>965.230,78</b>	<b>2.183.041,47</b>

**VALOR ACTUAL** (623.014,25)

VPN= I.Inicial-(VA/(1+i)<sup>n</sup>)  
(1+i)<sup>n</sup> 1,624467082

VPN = -383.519,16 No es rentable a una disminución del 25% de ingresos

#### ESCENARIO ESPERADO

AÑOS  
INGRESOS PROYECTADOS

INGRESOS (VENTAS)	CANTIDAD	FRECUENCIA	PVP	0	1	2	3	4	5
NIÑOS (30% DE LA MUESTRA)	24.946	31%	10		308.590,00	584.419,74	652.017,45	727.434,07	811.574,01
ADULTOS (30% DE LA MUESTRA)	16.742	31%	5		43.255,00	88.782,52	99.051,27	110.507,79	123.289,46
PASAPORTE	24.946		5		68.505,00	126.830,03	141.499,67	157.866,13	176.125,66
FIESTAS INFANTILES (8MES*12MESES)minimo 15 niños	96		200		16.800,00	40.784,01	45.478,29	50.715,56	56.558,61
PAQUETES INSTITUCIONALES (8MES*12MESES*35NIÑOS)	3.360		8		11.280,00	24.590,41	27.406,98	30.549,34	34.055,17
ALQUILER POR ESPACIOS (1MES*12meses*M2)minimo 1500	18.000		100		1.800.100,00	1.902.475,45	2.122.520,08	2.368.016,90	2.641.909,93
<b>TOTAL INGRESOS</b>					<b>2.248.530,00</b>	<b>2.767.882,16</b>	<b>3.087.973,74</b>	<b>3.445.089,78</b>	<b>3.843.512,84</b>
EGRESOS				<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>EGRESOS PROYECTADOS</b>				
COSTOS INICIALES PRIMER AÑO									
COSTOS DE ARRANQUE				1.612.121,65					
COSTOS ANUALES FIJOS					1.392.945,12	1.444.066,20	1.497.063,43	1.552.005,66	1.608.964,27
COSTOS ANUALES VARIABLES					18.736,09	19.423,70	20.136,55	20.875,57	21.641,70
DEPRECIACIÓN					10.599,94	10.599,94	10.599,94	10.000,00	10.000,00
IMPREVISTOS (1% ventas)					22.485,30	27.678,82	30.879,74	34.450,90	38.435,13
<b>TOTAL EGRESOS</b>				<b>1.612.121,65</b>	<b>1.444.766,45</b>	<b>1.501.768,67</b>	<b>1.558.679,66</b>	<b>1.617.332,12</b>	<b>1.679.041,10</b>
<b>FLUJO ANUALIZADO A 5 AÑOS</b>					<b>-808.358,10</b>	<b>457.755,39</b>	<b>1.987.049,46</b>	<b>3.814.807,12</b>	<b>5.979.278,87</b>

**VALOR ACTUAL** 9.818.411,09

VPN= I.Inicial-(VA/(1+i)<sup>n</sup>)  
(1+i)<sup>n</sup> 1,624467082

VPN = 6.044.081,29

**ESCENARIO OPTIMISTA**

**AÑOS  
INGRESOS PROYECTADOS**

INGRESOS (VENTAS)	CANTIDAD	FRECUENCIA	PVP	0	1	2	3	4	5
NIÑOS (40% DE LA MUESTRA)	33.262	31%	10		385.737,50	730.524,67	815.021,81	909.292,59	1.014.467,51
ADULTOS (40% DE LA MUESTRA)	22.323	31%	5		54.068,75	110.978,15	123.814,09	138.134,74	154.111,83
PASAPORTE	33.262		5		85.631,25	158.537,54	176.874,59	197.332,66	220.157,08
FIESTAS INFANTILES (12MES*12MESES)minimo 15 niños	144		200		21.000,00	50.980,01	56.847,87	63.394,45	70.698,26
PAQUETES INSTITUCIONALES (10MES*12MESES*35NIÑOS)	4.200		8		14.100,00	30.738,01	34.258,72	38.186,67	42.568,96
ALQUILER POR ESPACIOS (1MES*12meses*M2)minimo 2000	24.000		100		2.250.125,00	2.378.094,31	2.653.150,09	2.960.021,12	3.302.387,41
<b>TOTAL INGRESOS</b>					<b>2.810.662,50</b>	<b>3.459.852,70</b>	<b>3.859.967,17</b>	<b>4.306.362,22</b>	<b>4.804.391,05</b>
<b>EGRESOS</b>				<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>EGRESOS PROYECTADOS</b>				
<b>COSTOS INICIALES PRIMER AÑO</b>									
COSTOS DE ARRANQUE				1.612.121,65					
COSTOS ANUALES FIJOS					1.392.945,12	1.444.066,20	1.497.063,43	1.552.005,66	1.608.964,27
COSTOS ANUALES VARIABLES					19.300,09	19.965,61	20.106,44	20.263,56	20.438,85
DEPRECIACIÓN					10.599,94	10.599,94	10.599,94	10.000,00	10.000,00
IMPREVISTOS (1% ventas)					28.106,63	27.678,82	30.879,74	34.450,90	38.435,13
<b>TOTAL EGRESOS</b>				<b>1.612.121,65</b>	<b>1.450.951,77</b>	<b>1.502.310,57</b>	<b>1.558.649,55</b>	<b>1.616.720,11</b>	<b>1.677.838,24</b>
<b>FLUJO ANUALIZADO A 5 AÑOS</b>					<b>-252.410,92</b>	<b>1.705.131,20</b>	<b>4.006.448,82</b>	<b>6.696.090,93</b>	<b>9.822.643,74</b>

**VALOR ACTUAL 20.365.782,12**

VPN= I.Inicial-(VA/(1+i)<sup>n</sup>)

(1+i)<sup>n</sup> 1,624467082

VPN = 12.536.900,47

Un incremento del 25% en ingresos practicamente duplica el VPN

(En el momento actual un incremento de esta naturaleza es muy poco probable)

**SOCGER LIFE**  
**BALANCE GENERAL PROYECTADO**  
**DESDE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE**

CODIGO	NOMBRE CUENTA	AÑOS				
		2016	2017	2018	2019	2020
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>2.309.871,41</b>	<b>3.159.634,01</b>	<b>4.046.989,40</b>	<b>4.093.745,00</b>	<b>4.511.058,80</b>
1.01.	ACTIVO CORRIENTE	2.188.671,35	3.059.033,89	3.966.989,22	4.031.945,00	4.469.258,80
1.01.01.	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	1.604.488,08	1.862.684,17	2.027.478,83	2.656.529,12	3.038.559,43
1.01.01.01.	CAJA	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
1.01.01.01.01.	CAJA CHICA	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
1.01.01.02.	BANCOS	1.604.188,08	1.862.384,17	2.027.178,83	2.656.229,12	3.038.259,43
1.01.01.02.01.	Banco	1.604.188,08	1.862.384,17	2.027.178,83	2.656.229,12	3.038.259,43
1.01.02.	ACTIVOS FINANCIEROS	535.354,97	1.144.491,07	1.881.654,21	1.310.868,44	1.358.686,70
1.01.02.05.	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	531.854,97	1.142.691,07	1.879.054,21	1.306.068,44	1.358.186,70
1.01.02.05.01.	CLIENTES	531.854,97	1.142.691,07	1.879.054,21	1.306.068,44	1.358.186,70
1.01.02.08.	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	3.500,00	1.800,00	2.600,00	4.800,00	500,00
1.01.02.08.01.	PRESTAMOS EMPLEADOS	3.500,00	1.800,00	2.600,00	4.800,00	500,00
1.01.05.	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	48.828,30	51.858,65	57.856,18	64.547,44	72.012,67
1.01.05.01.	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	12.600,70	13.317,33	14.857,64	16.576,12	18.493,37
1.01.05.01.03.	Crédito Tributario por Retenciones de IVA	12.600,70	13.317,33	14.857,64	16.576,12	18.493,37
1.01.05.01.04.	Crédito Tributario por Adquisiciones	-	-	-	-	-
1.01.05.02.	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (RENTA)	36.227,60	38.541,32	42.998,54	47.971,32	53.519,30
1.01.05.02.01.	Anticipo de Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-
1.01.05.02.02.	Retenciones realizadas en el período	36.227,60	38.541,32	42.998,54	47.971,32	53.519,30
1.01.05.02.03.	Credito Tributario Ejercicios Anteriores	-	-	-	-	-
1.02.	ACTIVO NO CORRIENTE	121.200,06	100.600,12	80.000,18	61.800,00	41.800,00
1.02.01.	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	91.200,06	70.600,12	50.000,18	31.800,00	11.800,00
1.02.01.08.	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
1.02.01.08.01.	Costo Equipos de Computación	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
1.02.01.09.	INSTALACIONES	100.000,00	90.000,00	80.000,00	70.000,00	60.000,00
1.02.01.09.01.	Costo Instalaciones	100.000,00	90.000,00	80.000,00	70.000,00	60.000,00
1.02.02.	(-) DEPRECIACION ACUMULADA	-10.599,94	-21.199,88	-31.799,82	-40.000,00	-50.000,00
1.02.02.01.	Depreciación Acumulada Instalaciones	-10.000,00	-20.000,00	-30.000,00	-40.000,00	-50.000,00
1.02.02.02.	Depreciación Acumulada Equipo de Computación	-599,94	-1.199,88	-1.799,82	-	-
1.02.08.	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
1.02.08.01.	GARANTIAS OTORGADAS	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
1.02.08.01.01.	Garantía Arriendo	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>1.123.280,87</b>	<b>1.136.945,56</b>	<b>2.144.383,89</b>	<b>1.944.302,77</b>	<b>2.083.461,90</b>
2.01.	PASIVO CORRIENTE	238.950,29	473.697,62	1.702.218,60	1.723.220,12	2.083.461,90
2.01.03.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	73.128,60	64.465,74	57.749,17	51.814,25	45.602,82
2.01.03.01.	PROVEEDORES	64.628,60	58.165,74	52.349,17	47.114,25	42.402,82
2.01.03.01.01.	Proveedores Nacionales	64.628,60	58.165,74	52.349,17	47.114,25	42.402,82
2.01.04.	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES	8.500,00	6.300,00	5.400,00	4.700,00	3.200,00
2.01.04.01.	LOCALES	8.500,00	6.300,00	5.400,00	4.700,00	3.200,00
2.01.04.01.01.	BANCO	8.500,00	6.300,00	5.400,00	4.700,00	3.200,00
2.01.07.	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	165.821,69	409.231,88	1.644.469,43	1.671.405,87	2.037.859,07
2.01.07.01.	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	71.151,41	207.913,82	264.891,63	328.376,23	399.975,88
2.01.07.01.01.	IVA POR PAGAR	7.844,59	15.004,75	18.198,63	21.750,51	25.745,18
2.01.07.01.01.01.	IRF POR PAGAR	8.340,33	8.069,87	8.071,07	8.073,81	8.073,59
2.01.07.01.01.01.01.	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	54.966,49	184.839,20	238.621,93	298.551,92	366.157,11
2.01.07.03.	CON EL IESS	2.927,00	2.936,32	3.275,74	3.118,43	3.534,53
2.01.07.03.01.	Aportes IESS por Pagar	2.268,00	2.351,24	2.437,53	2.526,98	2.619,72
2.01.07.03.03.	Fondos de Reserva por Pagar	-	85,09	88,21	91,45	94,80
2.01.07.03.04.	Préstamos por Pagar	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
2.01.07.03.05.	Glosa por Pagar	159,00	-	250,00	-	320,00
2.01.07.04.	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	91.743,28	198.381,75	245.727,13	298.440,09	357.794,94
2.01.07.04.01.	BENEFICIOS DE LEY	91.743,28	198.381,75	245.727,13	298.440,09	357.794,94
2.01.07.04.01.01.	SUELDOS POR PAGAR	10.500,00	10.885,35	11.284,84	11.699,00	12.128,35
2.01.07.04.01.02.	DECIMO TERCERO POR PAGAR	875,00	907,11	940,40	974,92	1.010,70
2.01.07.04.01.03.	DECIMO CUARTO POR PAGAR	2.065,00	2.065,00	2.065,00	2.065,00	2.065,00
2.01.07.04.01.04.	VACACIONES POR PAGAR	5.250,00	5.442,68	5.642,42	5.849,50	6.064,17
2.01.07.04.01.05.	15% UTILIDADES POR PAGAR	73.053,28	179.081,61	225.794,46	277.851,68	336.526,72
2.01.08.	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS/RELACIONADAS	-	-	1.130.574,94	1.041.471,12	1.276.553,73
2.01.08.01.	PRESTAMOS	-	-	1.130.574,94	1.041.471,12	1.276.553,73
2.01.08.01.01.	Dividendos por Pagar	-	-	1.130.574,94	1.041.471,12	1.276.553,73
2.02.	PASIVO NO CORRIENTE	884.330,58	663.247,94	442.165,29	221.082,65	-
2.02.02.	PRESTAMOS A LARGO PLAZO	642.448,66	481.836,50	321.224,33	160.612,17	-
2.02.02.01.	Socio 1	212.000,06	159.000,04	106.000,03	53.000,01	-
2.02.02.02.	Socio 2	212.000,06	159.000,04	106.000,03	53.000,01	-
2.02.02.03.	Socio 3	218.448,54	163.836,41	109.224,27	54.612,14	-
2.02.03.	INTERESES POR PAGAR	241.881,92	181.411,44	120.940,96	60.470,48	-
2.02.03.01.	Socio 1	79.818,02	59.863,52	39.909,01	19.954,51	-
2.02.03.02.	Socio 2	79.818,02	59.863,52	39.909,01	19.954,51	-
2.02.03.03.	Socio 3	82.245,88	61.684,41	41.122,94	20.561,47	-
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>1.186.590,54</b>	<b>2.022.688,44</b>	<b>1.902.605,51</b>	<b>2.149.442,24</b>	<b>2.427.596,90</b>
3.01.	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
3.01.01.	Capital Social	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
3.01.01.01.	Socio 1 33%	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
3.01.01.02.	Socio 2 33%	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
3.01.01.03.	Socio 3 34%	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
3.02.	APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	806.060,83	806.060,83	806.060,83	806.060,83	806.060,83
3.02.01.	APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	806.060,83	806.060,83	806.060,83	806.060,83	806.060,83
3.02.01.01.	Socio 1 33%	266.000,07	266.000,07	266.000,07	266.000,07	266.000,07
3.02.01.02.	Socio 2 33%	266.000,07	266.000,07	266.000,07	266.000,07	266.000,07
3.02.01.03.	Socio 3 34%	274.060,68	274.060,68	274.060,68	274.060,68	274.060,68
3.03.	RESERVAS	17.977,61	41.526,34	52.073,56	63.827,69	77.073,15
3.03.01.	RESERVA LEGAL 5%	17.977,61	41.526,34	52.073,56	63.827,69	77.073,15
3.03.02.	RESERVA FACULTATIVA 10%	-	-	-	-	-
3.06.	RESULTADOS ACUMULADOS	-	341.574,50	-	-	-
3.06.01.	RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	-	341.574,50	-	-	-
3.06.01.01.	Utilidades Ejercicios Anteriores	-	341.574,50	-	-	-
3.06.01.02.	Pérdidas Ejercicios Anteriores	-	-	-	-	-
3.07.	RESULTADOS DEL EJERCICIO	359.552,11	830.526,77	1.041.471,12	1.276.553,73	1.541.462,93
3.07.01.	GANANCIA NETA DEL EJERCICIO	359.552,11	830.526,77	1.041.471,12	1.276.553,73	1.541.462,93
3.07.01.01.	Utilidad/Pérdida del Ejercicio	359.552,11	830.526,77	1.041.471,12	1.276.553,73	1.541.462,93
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>2.309.871,41</b>	<b>3.159.634,00</b>	<b>4.046.989,40</b>	<b>4.093.745,01</b>	<b>4.511.058,80</b>

**SOC CER LIFE**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**  
**DESDE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE**

CODIGO	NOMBRE CUENTA	AÑOS				
		2016	2017	2018	2019	2020
<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>2.255.566,90</b>	<b>2.781.346,20</b>	<b>3.102.995,11</b>	<b>3.461.848,62</b>	<b>3.862.210,11</b>
4.01.	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	2.247.968,40	2.766.574,67	3.086.516,03	3.443.464,48	3.841.700,57
4.01.01.	VENTA DE SERVICIOS	2.248.530,00	2.767.882,16	3.087.973,74	3.445.089,78	3.843.512,84
4.01.01.01.	Boleto Niños	308.590,00	584.419,74	652.017,45	727.434,07	811.574,01
4.01.01.02.	Boletos Adultos	43.255,00	88.782,52	99.051,27	110.507,79	123.289,46
4.01.01.03.	Pasaporte - Inscripción Inicial	68.505,00	126.830,03	141.499,67	157.866,13	176.125,66
4.01.01.04.	Fiestas Infantiles	16.800,00	40.784,01	45.478,29	50.715,56	56.558,61
4.01.01.05.	Paquetes Institucionales	11.280,00	24.590,41	27.406,98	30.549,34	34.055,17
4.01.01.06.	Alquiler por Espacios	1.800.100,00	1.902.475,45	2.122.520,08	2.368.016,90	2.641.909,93
4.01.08.	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	7.036,90	13.464,05	15.021,37	16.758,84	18.697,27
4.01.08.02.	OTROS INGRESOS	7.036,90	13.464,05	15.021,37	16.758,84	18.697,27
4.01.08.02.01.	Otros Ingresos (Venta de detalles)	7.036,90	13.464,05	15.021,37	16.758,84	18.697,27
4.01.10.	(-) DESCUENTO EN VENTAS	7.598,50	14.771,53	16.479,08	18.384,14	20.509,55
4.01.10.01.	Descuento en Ventas	7.598,50	14.771,53	16.479,08	18.384,14	20.509,55
<b>5</b>	<b>COSTOS</b>	<b>1.404.740,12</b>	<b>1.258.498,56</b>	<b>1.259.892,75</b>	<b>1.261.338,11</b>	<b>1.262.836,52</b>
5.01.	COSTO OPERACIONALES - PRODUCCION	1.404.740,12	1.258.498,56	1.259.892,75	1.261.338,11	1.262.836,52
5.01.01.	COSTOS DIRECTOS	36.644,12	37.988,96	39.383,15	40.828,51	42.326,92
5.01.01.01.	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	33.704,12	34.941,06	36.223,39	37.552,79	38.930,98
5.01.01.01.01.	SUELDOS OPERATIVOS	24.000,00	24.880,80	25.793,93	26.740,56	27.721,94
5.01.01.01.02.	BENEFICIOS SOCIALES	9.704,12	10.060,26	10.429,47	10.812,23	11.209,04
5.01.01.02.	IES	2.940,00	3.047,90	3.159,76	3.275,72	3.395,94
5.01.01.02.01.	APORTACIONES SEGURIDAD SOCIAL	2.940,00	3.047,90	3.159,76	3.275,72	3.395,94
5.01.02.	PROVISIONES DIRECTOS	1.368.096,00	1.220.509,60	1.220.509,60	1.220.509,60	1.220.509,60
5.01.02.01.	OTROS COSTOS DIRECTOS	1.368.096,00	1.220.509,60	1.220.509,60	1.220.509,60	1.220.509,60
5.01.02.01.01.	Alquiler Local	1.200.000,00	1.200.000,00	1.200.000,00	1.200.000,00	1.200.000,00
5.01.02.01.02.	Adecuaciones y Mantenimiento	143.096,00	13.009,60	13.009,60	13.009,60	13.009,60
5.01.02.01.03.	Suministros de Operación	25.000,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
<b>6</b>	<b>GASTOS</b>	<b>363.804,90</b>	<b>328.970,25</b>	<b>337.805,95</b>	<b>348.165,99</b>	<b>355.862,13</b>
6.01.	ADMINISTRATIVOS	217.740,94	227.912,82	235.557,90	244.683,62	251.100,15
6.01.01.	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	162.818,00	168.793,42	174.988,14	181.410,20	188.067,96
6.01.01.01.	SUELDOS ADMINISTRATIVOS	76.800,00	79.618,56	82.540,56	85.569,80	88.710,21
6.01.01.01.01.	Sueldos y Salarios	76.800,00	79.618,56	82.540,56	85.569,80	88.710,21
6.01.01.01.02.	Bonificación	-	-	-	-	-
6.01.01.02.	BENEFICIOS SOCIALES	86.018,00	89.174,86	92.447,58	95.840,40	99.357,75
6.01.01.02.01.	Décimo Cuarta Remuneración	6.018,00	6.238,86	6.467,83	6.705,20	6.951,28
6.01.01.02.02.	Décimo Tercera Remuneración	76.800,00	79.618,56	82.540,56	85.569,80	88.710,21
6.01.01.02.03.	Gasto Vacaciones	3.200,00	3.317,44	3.439,19	3.565,41	3.696,26
6.01.02.	IES	9.408,00	16.385,50	16.986,85	17.610,26	18.256,56
6.01.02.01.	APORTACIONES SEGURIDAD SOCIAL ADMINISTRATIVO	9.408,00	16.385,50	16.986,85	17.610,26	18.256,56
6.01.02.01.01.	Fondos de Reserva	-	6.632,23	6.875,63	7.127,96	7.389,56
6.01.02.01.02.	Aporte Patronal 12.15%	9.408,00	9.753,27	10.111,22	10.482,30	10.867,00
6.01.03.	PROVISIONES JUBILACION Y DESAHUCO	3.840,00	3.980,99	4.127,09	4.278,49	4.435,51
6.01.03.01.	Desahucio 5%	3.840,00	3.980,99	4.127,09	4.278,49	4.435,51
6.01.04.	HONORARIOS ADMINISTRATIVOS	3.000,00	3.110,10	3.224,24	3.342,57	3.465,24
6.01.04.01.	Honorarios Profesionales	3.000,00	3.110,10	3.224,24	3.342,57	3.465,24
6.01.05.	OTROS GASTOS DE ADMINISTRACION	38.674,94	35.642,87	36.231,65	38.042,09	36.874,88
6.01.05.01.	SERVICIOS BÁSICOS	10.800,00	11.196,36	11.607,27	12.033,25	12.474,87
6.01.05.01.01.	Agua potable	2.160,00	2.239,27	2.321,45	2.406,65	2.494,97
6.01.05.01.02.	Energía eléctrica	3.780,00	3.918,73	4.062,54	4.211,64	4.366,21
6.01.05.01.03.	Telefonía Fija	1.620,00	1.679,45	1.741,09	1.804,99	1.871,23
6.01.05.01.04.	Telefonía Celular	1.620,00	1.679,45	1.741,09	1.804,99	1.871,23
6.01.05.01.05.	Internet	1.620,00	1.679,45	1.741,09	1.804,99	1.871,23
6.01.05.02.	SUMINISTROS Y MATERIALES	5.200,00	3.100,00	3.100,00	4.900,00	3.100,00
6.01.05.02.01.	Suministros	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
6.01.05.02.04.	Suministros de Computación	1.800,00	-	-	1.800,00	-
6.01.05.02.05.	Suministros de Seguridad	400,00	100,00	100,00	100,00	100,00
6.01.05.02.06.	Uniformes	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
6.01.05.03.	GASTOS DE GESTION	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
6.01.05.03.04.	Alcuerda Censimonial	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
6.01.05.04.	IMPUESTOS FISCALES Y MUNICIPALES	2.000,00	500,00	500,00	500,00	500,00
6.01.05.04.01.	Fiscales	2.000,00	-	-	-	-
6.01.05.04.02.	Municipales	-	500,00	500,00	500,00	500,00
6.01.05.06.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	3.850,00	3.991,30	4.137,78	4.289,63	4.447,06
6.01.05.06.01.	Mantenimiento Instalaciones	3.300,00	3.421,11	3.546,66	3.676,83	3.811,77
6.01.05.06.02.	Mantenimiento Computadoras	550,00	570,19	591,11	612,80	635,29
6.01.05.07.	GASTOS GENERALES	11.424,94	11.455,22	11.486,61	10.919,21	10.952,94
6.01.05.07.01.	Gastos. Correspondencia e impresiones	275,00	285,09	295,56	306,40	317,65
6.01.05.07.02.	Transporte (Fleta)	275,00	285,09	295,56	306,40	317,65
6.01.05.07.03.	Gastos legales	275,00	285,09	295,56	306,40	317,65
6.01.05.07.04.	Gasto Depreciación	10.599,94	10.599,94	10.599,94	10.000,00	10.000,00
6.02.	GASTOS DE VENTA	84.768,48	39.731,67	40.890,90	42.092,68	43.338,56
6.02.01.	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	30.468,48	31.586,67	32.745,90	33.947,68	35.193,56
6.02.01.01.	SUELDOS DE VENTAS	30.468,48	31.586,67	32.745,90	33.947,68	35.193,56
6.02.01.01.01.	Sueldos y Salarios	25.200,00	26.124,84	27.083,62	28.077,59	29.108,04
6.02.01.01.02.	Beneficios Sociales	2.119,32	2.197,10	2.277,73	2.361,33	2.447,99
6.02.01.01.03.	Comisiones	-	-	-	-	-
6.02.01.01.04.	Vacaciones	1.050,00	1.088,54	1.128,48	1.169,90	1.212,83
6.02.01.01.05.	Aporte Patronal	2.099,16	2.176,20	2.256,07	2.338,86	2.424,70
6.02.02.	OTROS GASTOS DE VENTA	54.300,00	8.145,00	8.145,00	8.145,00	8.145,00
6.02.02.01.	OTROS GASTOS DE VENTA	54.300,00	8.145,00	8.145,00	8.145,00	8.145,00
6.02.02.01.01.	Promoción y Publicidad	54.300,00	8.145,00	8.145,00	8.145,00	8.145,00
6.03.	GASTOS FINANCIEROS	60.745,48	60.755,57	60.766,04	60.776,88	60.788,13
6.03.01.	GASTOS BANCARIOS	60.745,48	60.755,57	60.766,04	60.776,88	60.788,13
6.03.01.01.	Comisiones Bancarias	275,00	285,09	295,56	306,40	317,65
6.03.01.02.	Sobregiros Bancarios	-	-	-	-	-
6.03.01.03.	Intereses por Financiamiento	60.470,48	60.470,48	60.470,48	60.470,48	60.470,48
6.04.	GASTOS NO DEDUCIBLES	550,00	570,19	591,11	612,80	635,29
6.04.01.	GASTOS NO DEDUCIBLES	550,00	570,19	591,11	612,80	635,29
6.04.01.01.	Gastos sin comprobantes de venta autorizados	550,00	570,19	591,11	612,80	635,29

**CONCLUCION TRIBUTARIA**

	2016	2017	2018	2019	2020
UTILIDAD DEL EJERCICIO	487.021,88	1.193.877,40	1.505.296,41	1.852.344,52	2.243.511,46
15% PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	73.053,28	179.081,61	225.794,46	277.851,68	336.526,72
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	413.968,60	1.014.795,79	1.279.501,95	1.574.492,84	1.906.984,74
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES	550,00	570,19	591,11	612,80	635,29
(-) AMORTIZACIÓN PERDIDA EJERCICIOS ANTERIORES	-	-	-	-	-
(+) UTILIDAD GRAVABLE	414.518,60	1.015.365,97	1.280.093,06	1.575.105,64	1.907.620,04
22% IMPUESTO A LA RENTA	91.194,09	223.380,51	281.620,47	346.523,24	419.676,41
(-) RETENCIONES REALIZADAS EN EL EJERCICIO	36.227,60	38.541,32	42.998,54	47.971,32	53.519,30
(-) ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	-	-	-	-	-
(-) CREDITO TRIBUTARIO EJERCICIOS ANTERIORES	-	-	-	-	-
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	54.966,49	184.839,20	238.621,93	298.551,92	366.157,11
<b>A DISTRIBUIR A LOS SOCIOS</b>	<b>359.552,11</b>	<b>830.526,77</b>	<b>1.041.471,12</b>	<b>1.276.553,73</b>	<b>1.541.462,93</b>

**DISTRIBUCION DEL CAPITAL**

SOCIOS	PORCENTAJE PARTICIPACIÓN	VALOR				
		2016	2017	2018	2019	2020
SOCIO 1	33%	118.652,20	274.073,84	343.685,47	421.262,73	508.682,77
SOCIO 2	33%	118.652,20	274.073,84	343.685,47	421.262,73	508.682,77
SOCIO 3	34%	122.247,72	282.379,10	354.100,18	434.028,27	524.097,40
<b>SUMAN</b>	<b>100%</b>	<b>359.552,11</b>	<b>830.526,77</b>	<b>1.041.471,12</b>	<b>1.276.553,73</b>	<b>1.541.462,93</b>

## SOCCKER LIFE

### ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO POR EL METODO INDIRECTO DESDE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE

DESCRIPCION	CODIGO	AÑOS					
		2015 (año 0)	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Flujo de efectivo de las actividades de operación:</b>							
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	96		487.021,88	1.193.877,40	1.505.296,41	1.852.344,52	2.243.511,46
<b>Ajustes por partidas distintas al efectivo:</b>	97		10.599,94	10.599,94	10.599,94	10.000,00	10.000,00
Ajuste por Depreciación de activos fijos	9701		10.599,94	10.599,94	10.599,94	10.000,00	10.000,00
<b>Cambios en activos y pasivos</b>	98		-462.226,37	-617.798,96	-743.879,71	564.850,85	-54.029,68
(Incremento) disminución en cuentas por cobrar clientes	9801		-531.854,97	-610.836,10	-736.363,14	572.985,77	-52.118,26
(Incremento) disminución en otras cuentas por cobrar	9802		-3.500,00	1.700,00	-800,00	-2.200,00	4.300,00
Incremento (disminución) en cuentas por pagar comerciales	9806		64.628,60	-6.462,86	-5.816,57	-5.234,92	-4.711,42
Incremento (disminución) en otras cuentas por pagar	9807		8.500,00	-2.200,00	-900,00	-700,00	-1.500,00
<b>Efectivo neto generado en actividades de operación</b>	9501		35.395,45	586.678,38	772.016,63	2.427.195,37	2.199.481,78
<b>Flujos de efectivo en actividades de inversión</b>	9502		101.800,00	91.800,00	81.800,00	71.800,00	36.320,53
Adquisición de propiedades y equipo	950209		101.800,00	91.800,00	81.800,00	71.800,00	36.320,53
<b>Flujo de efectivo en actividades de Financiamiento</b>	9503	1.612.121,65	858.181,92	917.112,51	937.647,86	-492.163,55	39.028,24
Préstamos y flujo de efectivo utilizado en actividades de financiamiento	950305	1.612.121,65	858.181,92	917.112,51	937.647,86	-492.163,55	39.028,24
<b>Aumento (Disminución) neto de efectivo</b>	9505	1.612.121,65	995.377,37	1.595.590,89	1.791.464,49	2.006.831,82	2.274.830,55
<b>Saldo al final del período</b>	9507	\$ 1.612.121,65	\$ 1.604.188,08	\$ 1.862.384,17	\$ 2.027.178,83	\$ 2.656.229,12	\$ 3.038.259,43

GERENTE GENERAL

CONTADOR GENERAL

**SOCER LIFE**

**INDICADORES FINANCIEROS**

INDICADOR	FORMULA	2016		2017		2018		2019		2020	
		CALCULO	RATIO	CALCULO	RATIO	CALCULO	RATIO	CALCULO	RATIO	CALCULO	RATIO
SOLVENCIA CORTO PLAZO	ACTIVO CORRIENTE	2.188.671,35	9,16	3.059.033,89	6,46	3.966.989,22	2,33	4.031.945,00	2,34	4.469.258,80	2,15
	PASIVO CORRIENTE	238.950,29		473.697,62		1.702.218,60		1.723.220,12		2.083.461,90	
SOLVENCIA LARGO PLAZO	ACTIVOS TOTALES - CAPITAL CONTABLE TOTAL	1.123.280,87	0,49	1.136.945,56	0,36	2.144.383,90	0,53	1.944.302,76	0,47	2.083.461,90	0,46
	ACTIVOS TOTALES	2.309.871,41		3.159.634,01		4.046.989,40		4.093.745,00		4.511.058,80	
ENDEUDAMIENTO	DEUDA TOTAL	1.123.280,87	0,95	1.136.945,56	0,56	2.144.383,89	1,13	1.944.302,77	0,90	2.083.461,90	0,86
	CAPITAL CONTABLE TOTAL	1.186.590,54		2.022.688,44		1.902.605,51		2.149.442,24		2.427.596,90	
RENTABILIDAD	UTILIDAD	487.021,88	0,22	1.193.877,40	0,43	1.505.296,41	0,49	1.852.344,52	0,54	2.243.511,46	0,58
	VENTAS	2.255.566,90		2.781.346,20		3.102.995,11		3.461.848,62		3.862.210,11	
ROA	UTILIDAD	487.021,88	0,21	1.193.877,40	0,38	1.505.296,41	0,37	1.852.344,52	0,45	2.243.511,46	0,50
	ACTIVOS TOTALES	2.309.871,41		3.159.634,01		4.046.989,40		4.093.745,00		4.511.058,80	
ROE	UTILIDAD	487.021,88	0,41	1.193.877,40	0,59	1.505.296,41	0,79	1.852.344,52	0,86	2.243.511,46	0,92
	CAPITAL CONTABLE TOTAL	1.186.590,54		2.022.688,44		1.902.605,51		2.149.442,24		2.427.596,90	

RETORNO PARA LOS ACCIONISTAS	Utilidad antes de intereses e impuestos * ((1-15%)*(1-22%))	322.895,51		791.540,71		998.011,52		1.228.104,41		1.487.448,10	
	(+) Depreciación	10.599,94		10.599,94		10.599,94		10.000,00		10.000,00	
	(-) Variación capital de trabajo	1.949.721,06		2.585.336,26		2.264.770,62		2.308.724,88		2.385.796,90	
	(-) Gastos de Capital	-101.800,00		-101.800,00		-101.800,00		-101.800,00		-101.800,00	
	(+) Ingresos netos emisión de deuda	642.448,66		642.448,66		642.448,66		642.448,66		642.448,66	
	(-) pagos principal de deuda	-160.612,17		-160.612,17		-160.612,17		-160.612,17		-160.612,17	
	(-) Intereses * ((1-15%)*(1-22%))	-40.091,93		-40.091,93		-40.091,93		-40.091,93		-40.091,93	
<b>FLUJO</b>			<b>2.623.161,07</b>		<b>3.727.421,48</b>		<b>3.613.326,65</b>		<b>3.886.773,86</b>		<b>4.223.189,57</b>
<b>VA (1+i)<sup>n</sup></b>		<b>18.073.872,64</b>									
		1,6636		5							
				12,7							

**RETORNO A WACC PARA LOS SOCIOS = 1.418.425,92**

DATOS UTILIZADOS EN EL MODELO CAPM

referencia  
datosmacro.com

Tasa Libre de Riesgo	2,01%	Rf
Rendimiento del Mercado	66%	Rm
Beta Apalancada	1,03	B
Riesgo País (1400 puntos)	14%	
Tasa de Impuestos	37%	
Tasa de Descuento	10,19%	

NOTA: El riesgo país del Ecuador, mide la probabilidad de no pago de la deuda soberana. Si bien está es una práctica generalmente aceptada para estimar la TMAR para el caso de proyectos evaluados en el Ecuador, cabe destacar que carece de fundamentación teórico-metodológica, además si el riesgo país del Ecuador aumenta de manera significativa, se estaría "cargando" de manera sesgada un riesgo que no es inherente, en un 100%, al proyecto.

Es importante recordar que el Modelo del CAPM es pertinente para mercados de capitales perfectos. También es pertinente mencionar que el mercado de capitales del Ecuador, lejos de ser "perfecto", aún no se ha desarrollado lo suficiente.

$$Re = Rf + B * (Rm - Rf)$$

**67,58%**

CAPM



## VALORACIÓN DE EMPRESA: METODO DE DESCUENTO DE FLUJO DE CAJA

### SOCGER LIFE

$$WACC = KE * ((E / (D + E)) + K_D * (1 - T) * (D / (D + E)))$$

KE = Coste de Capital Social (60% de retorno en el primer año)

(1-t) = (1 menos 37%)

kd = Costo deuda empresa (tasa de descuento 10.19%)

D/E+D = Deuda/Deuda+Capital Neto

$$WACC = 0.60 * ((1140776 / (1140776 + 1000)) + 0.1019 * (1 - 0.37) * (1140776 / (1140776 + 1000)))$$

$$WACC = 66,36\%$$

Rendimiento mínimo exigible para este proyecto

### VALORIZACIÓN A WACC

$(1+i)^n$

1,00663615

1,033624081

5

**VPN VAROLIZADA A WACC =**

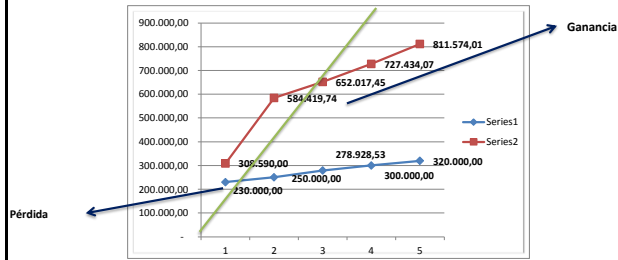
**7.886.893,77**

Explicación: En caso de quere vender la compañía (proyecto), el valor promedio a ofertar es Usd 8,000,000

### ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

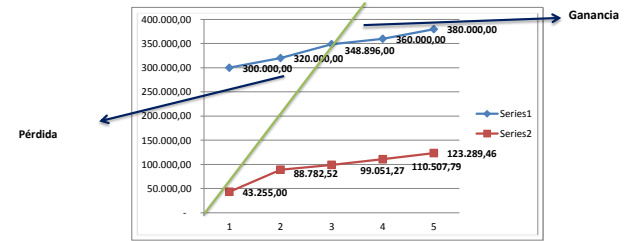
PUNTO DE EQUILIBRIO PROMEDIO NIÑOS (USD)	Costos Fijos /1- Margen de Contribución	1.392.945,12	5 AÑOS	ANUAL (USD)	ANUAL (U)
			1.394.642,65	278.928,53	27.892,85
		0,999			

Datos Gráfico	
Costos	Precios
230.000,00	308.590,00
250.000,00	584.419,74
278.928,53	652.017,45
300.000,00	727.434,07
320.000,00	811.574,01



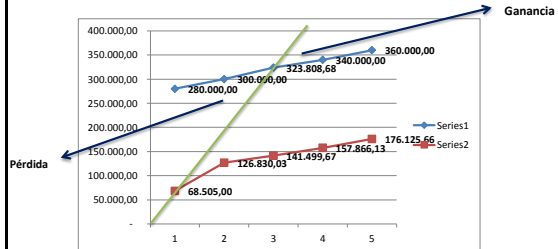
PUNTO DE EQUILIBRIO PROMEDIO ADULTOS	Costos Fijos /1- Margen de Contribución	1.392.945,12	5 AÑOS	ANUAL	ANUAL (U)
			#####	348.896,00	69.779,20
		0,80			

Datos Gráfico	
Costos	Precios
300.000,00	43.255,00
320.000,00	88.782,52
348.896,00	99.051,27
360.000,00	110.507,79
380.000,00	123.289,46



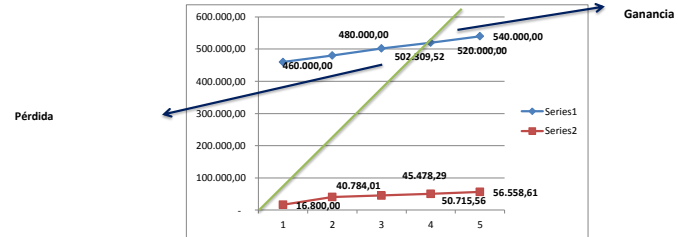
PUNTO DE EQUILIBRIO PROMEDIO PASAPORTE	Costos Fijos /1- Margen de Contribución	1.392.945,12	5 AÑOS	ANUAL	ANUAL (U)
			1.619.043,39	323.808,68	64.761,74
		0,86			

Datos Gráfico	
Costos	Precios
280.000,00	68.505,00
300.000,00	126.830,03
323.808,68	141.499,67
340.000,00	157.866,13
360.000,00	176.125,66



PUNTO DE EQUILIBRIO PROMEDIO FIESTAS INFANTILES	Costos Fijos /1- Margen de Contribución	1.392.945,12	5 AÑOS	ANUAL	ANUAL (U)
			#####	502.309,52	2.511,55
		0,55			

Datos Gráfico	
Costos	Precios
460.000,00	16.800,00
480.000,00	40.784,01
502.309,52	45.478,29
520.000,00	50.715,56
540.000,00	56.558,61

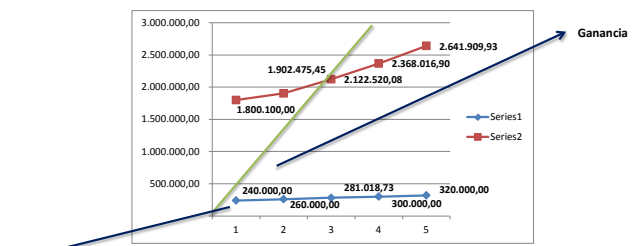
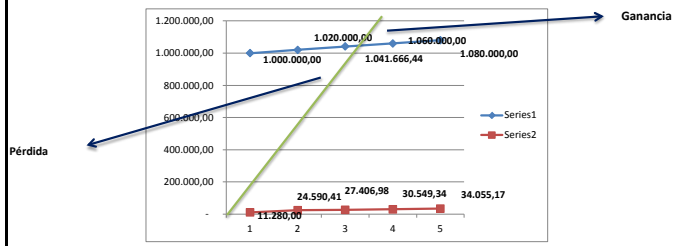


PUNTO DE EQUILIBRIO PROMEDIO PAQUETES INSTITUCIONALES	Costos Fijos /1- Margen de Contribución	1.392.945,12	5 AÑOS	ANUAL	ANUAL (U)
			5.208.332,18	#####	4.340,28
			0,27		

PUNTO DE EQUILIBRIO PROMEDIO ALQUILER DE ESPACIOS	Costos Fijos /1- Margen de Contribución	1.392.945,12	5 AÑOS	ANUAL	ANUAL (U)	el metro
			#####	281.018,73	187,35	
			0,99			

Datos Gráfico		
Costos		Precios
1.000.000,00		11.280,00
1.020.000,00		24.590,41
1.041.666,44		27.406,98
1.060.000,00		30.549,34
1.080.000,00		34.055,17

Datos Gráfico		
Costos		Precios
240.000,00		1.800.100,00
260.000,00		1.902.475,45
281.018,73		2.122.520,08
300.000,00		2.368.016,90
320.000,00		2.641.909,93



Pérdida

## ANEXO GANTT

Proyecto	Fecha inicio prevista	Dias trabajados	Fecha final prevista	Situación	Dias para el final
Determinar y planificar las características de los servicios que se ofrecerán	1-sep-15	14	15-sep-15	Terminado	0
Constitución de la Compañía	15-sep-15	15	30-sep-15	Terminado	0
Obtener permisos de funcionamiento	1-oct-15	19	20-oct-15	Terminado	0
Elaborar reglamento interno y de seguridad y salud	1-oct-15	19	20-oct-15	Terminado	0
Obtener claves del IESS	1-oct-15	19	20-oct-15	Terminado	0
Obtener autorizaciones tributarias	1-oct-15	19	20-oct-15	Terminado	0
Compra y adecuación del establecimiento	15-sep-15	199	15-abr-16	En curso	14
Adquisición de materia prima	1-ene-16	14	15-ene-16	Terminado	0
Proceso de selección de personal	1-nov-15	75	15-ene-16	Terminado	0
Capacitación al personal	15-ene-16	15	30-ene-16	Terminado	0
Elaboración y distribución de espacios y paquetes comerciales para Empresas	1-ene-16	29	30-ene-16	Terminado	0
Cerrar negociaciones con Empresas por venta de espacios	1-feb-16	58	30-mar-16	Terminado	0
Campaña de Marketing	15-mar-16	17	15-may-16	En curso	44
Búsqueda de alianzas con Instituciones educativas y de los sectores público y privado	1-mar-16	31	15-may-16	En curso	44
Préstamo bancario para iniciar operaciones	1-ago-15	45	15-sep-15	Terminado	0
Elaboración de presupuestos	15-may-16	-44	15-may-16	En curso	44
Primera gestión de cobros	15-may-16	-44	15-may-16	En curso	44
Primera gestión de pagos	15-may-16	-44	15-may-16	En curso	44

