



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**Facultad de Administración y Ciencias**

PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL

Creación de un complejo multifuncional de canchas sintéticas bajo la  
modalidad "SHOWBOL": "**SOCCERLAND**"

Cristian Daniel Rojas Heredia

Directora: Ing. María Auxiliadora Guerrero Bejarano **MBA.**

2011


Guayaquil, Ecuador

## AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

En la ciudad de Guayaquil, a los.....<sup>23</sup>.....días del mes de *Septiembre*.....  
de 2011, se suscribe la siguiente acta de Defensa de grado, del estudiante  
**Cristian Daniel Rojas Heredia** de la carrera de Ingeniería Comercial, siendo las  
principales autoridades el Eco. Marcelo Fernández Sánchez, Rector de la  
Universidad Internacional del Ecuador, Ing. Xavier Fernández Orrantía, Vicerrector  
de la Universidad Internacional del Ecuador y Ab. Aldo Maino Isaías, Director  
Ejecutivo – Extensión Guayaquil. Para la cual doy fe.

  
**Ab. Aldo Maino Isaías**  
**Director Ejecutivo – Extensión Guayaquil**  


**MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**



**Miembro Principal**

**Miembro Principal**



**Miembro Principal**

Damos fe de la elaboración de este Trabajo de Grado, que fue presentado en la fecha:



**Director Ejecutivo**  
**Grado**



**Asesor del Trabajo de**

# CERTIFICACIÓN

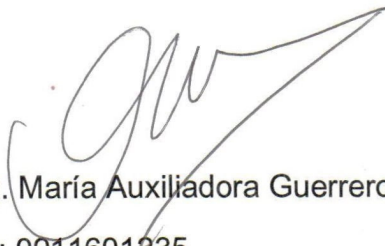
Yo, **CRISTIAN DANIEL ROJAS HEREDIA**, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi exclusiva responsabilidad



Cristian Daniel Rojas Heredia.

C.I: 0922686449

Yo, **MARÍA AUXILIADORA GUERRERO BEJARANO**, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, el señor **CRISTIAN DANIEL ROJAS HEREDIA**, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya



Ing. María Auxiliadora Guerrero Bejarano **MBA**.

C.I: 0911601235

# DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en este trabajo de grado, corresponden exclusivamente a su autor, y el patrimonio intelectual del Trabajo de Grado corresponde a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR”



**Cristian Daniel Rojas Heredia**

**C.I: 0922686449**

## ***Agradecimientos***

Se hace un extensivo agradecimiento a los todos los docentes de quienes tuve el gusto de recibir cátedra, por todos los conocimientos transmitidos durante esta etapa inolvidable de mi vida.

De manera muy especial a mi familia por el apoyo brindado por apoyarnos a lo largo de mi carrera universitaria, y a Dios por todas las bendiciones recibidas.

## ***Dedicatoria***

A mis padres, mi hermano y mi tía quienes han sido el mayor soporte a lo largo de mi vida para llegar hasta donde estoy y a Dios por haberme dado el privilegio de estar con mis seres queridos

# Contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	4
MARCO TEÓRICO.....	7
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	11
ANTECEDENTES.....	11
JUSTIFICACIÓN.....	12
DELIMITACIÓN.....	13
IMPACTO SOCIAL.....	14
Capítulo 2: Estudio Estratégico.....	16
2.1 Estudio de Mercado.....	16
2.1.1 Diseño de la Investigación de Mercado.....	16
2.1.2 Realización de la investigación de mercado.....	18
2.1.3 Resultados de la investigación de mercado.....	22
2.2 Análisis Estratégico.....	36
2.2.1 Principios y Valores.....	36
2.2.2 MISIÓN.....	37
2.2.3 VISIÓN.....	37
2.2.4 Perfil de capacidades Internas (P.C.I.).....	37
2.2.5 Perfil de Oportunidades y Amenazas (P.O.A.M.).....	39
2.2.6 MATRIZ FODA.....	42
2.2.7 Análisis de la Industria.....	42
2.2.8 Benchmarking.....	48
2.2.9 Balanced Scorecard.....	52
CAPÍTULO 3: PLAN COMERCIAL.....	55
3.1 Estrategia Global.....	55
3.2 Consumidor Satisfecho.....	57
3.2.1 Manual de Imagen Corporativa.....	65
3.3 Costo a satisfacer (precio).....	76
3.4 Cliente.....	77
3.5 Comunicación.....	78
3.6 Estrategias de Lanzamiento.....	82
3.7 Estrategias de crecimiento.....	82
3.8 Estrategias de madurez.....	84
3.9 Presupuesto de Marketing.....	86
CAPÍTULO 4: PLAN DE OPERACIONES.....	88
4.1 Teoría del Servicio.....	88



4.2 Descripción del Producto (Paquete de Servicios).....	90
4.3 SERVUCCIÓN.....	92
4.4 Momentos de verdad.....	93
4.5 Manejos de quejas.....	94
CAPÍTULO 5: ESTUDIO TÉCNICO.....	98
5.1 Alcance de estudio de ingeniería y efectos económicos.....	98
5.1.1 Inversiones en obras físicas.....	98
5.1.2 Necesidades de equipos y maquinarias.....	99
5.1.3 Otros Costos.....	99
5.2 Análisis de localización.....	101
5.3 Balance de personal.....	102
5.3.1 Distribución de horarios Polifuncionales.....	103
CAPÍTULO 6: ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	105
6.1 Organigrama.....	105
6.2 Perfiles de Puestos.....	106
6.3 Manual de Funciones.....	113
6.4 Manuales de Operación.....	122
6.5 Sistemas de Información.....	127
6.6 Orientaciones al Empleado.....	128
CAPÍTULO 7: MARCO LEGAL.....	132
CAPÍTULO 8: EVALUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA.....	143
8.1 Gastos de Arranque.....	143
8.2 Ingresos Mínimos.....	145
8.3 Estado de resultados.....	147
8.4 Flujo de inversión, TIR, VAN, VALOR DE DESECHO ECONOMICO.....	148
8.5 Flujo de caja anual y mensual.....	152
8.6 Perido descontado de recuperación.....	157
8.7 Análisis de sensibilidad.....	158
CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES Y COMENTARIOS.....	163
Bibliografía.....	165
ANEXOS.....	166

## Índice de cuadros y gráficos

DETALLE	Nº PÁGINA	DETALLE	Nº PÁGINA
Cuadro Nº 1	22	Gráfico Nº 1	16
Cuadro Nº 2	23	Gráfico Nº 2	22
Cuadro Nº 3	23	Gráfico Nº 3	23
Cuadro Nº 4	24	Gráfico Nº 4	24
Cuadro Nº 5	25	Gráfico Nº 5	24
Cuadro Nº 6	26	Gráfico Nº 6	26
Cuadro Nº 7	27	Gráfico Nº 7	27
Cuadro Nº 8	28	Gráfico Nº 8	28
Cuadro Nº 9	29	Gráfico Nº 9	29
Cuadro Nº 10	30	Gráfico Nº 10	30
Cuadro Nº 11	31	Gráfico Nº 11	31
Cuadro Nº 12	32	Gráfico Nº 12	32
Cuadro Nº 13	33	Gráfico Nº 13	33
Cuadro Nº 14	14	Gráfico Nº 14	14
Cuadro Nº 15	39	Gráfico Nº 15	35
Cuadro Nº 16	42	Gráfico Nº 16	43
Cuadro Nº 17	48	Gráfico Nº 17	57
Cuadro Nº 18	51	Gráfico Nº 18	60
Cuadro Nº 19	51	Gráfico Nº 19	61
Cuadro Nº 20	52	Gráfico Nº 20	61
Cuadro Nº 21	53	Gráfico Nº 21	62
Cuadro Nº 22	76	Gráfico Nº 22	63
Cuadro Nº 23	79	Gráfico Nº 23	63
Cuadro Nº 24	80	Gráfico Nº 24	64
Cuadro Nº 25	80	Gráfico Nº 25	64
Cuadro Nº 26	81	Gráfico Nº 26	65
Cuadro Nº 27	86	Gráfico Nº 27	101
Cuadro Nº 28	90		
Cuadro Nº 29	92		
Cuadro Nº 30	99		
Cuadro Nº 31	100		
Cuadro Nº 32	102		
Cuadro Nº 33	103		
Cuadro Nº 34	105		
Cuadro Nº 35	143		
Cuadro Nº 36	144		
Cuadro Nº 37	145		
Cuadro Nº 38	146		
Cuadro Nº 39	147		
Cuadro Nº 40	151		
Cuadro Nº 41.1	153		
Cuadro Nº 41.2	154		
Cuadro Nº 42.1	155		
Cuadro Nº 42.2	156		
Cuadro Nº 43	157		
Cuadro Nº 44.1	159		
Cuadro Nº 44.2	160		

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La planeación sobre el desarrollo de un negocio debe permitir a los tomadores de decisiones entender cuál es el objetivo principal de su creación. La idea sobre la apertura de un negocio arranca con su visualización en la mente; sin embargo, conviene aterrizar estas ideas y visiones en papel. Las posibilidades de tener éxito con un negocio se incrementan si estas ideas se apoyan en una correcta identificación de necesidades insatisfechas. Aún así, un buen plan no garantiza que el negocio funcione.

Escribir un plan de negocios orilla a reflexionar sobre las ideas que se tienen en mente. La lluvia de ideas inicial se tiene que aterrizar con ideas más concretas y aproximadas a la realidad sobre el desarrollo del posible negocio. Mediante la escritura y la organización de dicho plan, se pueden crear ideas alternas e incluso se pueden redefinir las ideas que se tenían contempladas en un inicio.

Para el empresario o la persona de la toma de decisiones, un plan de negocios es “un documento amplio que lo ayuda a analizar el mercado y a planear la estrategia de negocio.” (Lambing, Kuehl, 1998). Este documento será la guía para conducir a la empresa sobre el camino al que se quiere llegar. Para Dickson (1974) un plan de negocios “requiere que usted conozca exactamente lo que está haciendo.” Aunque es cierta la opinión de Dickson, se debe de tomar en cuenta que el saber lo que uno está haciendo requiere una visión, una planeación, y para eso, se necesita saber cuál es la posición actual del mercado frente a la de la posible incursión a la industria.

El proyecto que se presenta a continuación es propone la creación de un complejo de canchas sintéticas llamado “SOCCEERLAND” ubicado al norte la ciudad de Guayaquil bajo la modalidad “showbol”, que consiste la práctica del fútbol 6 dentro de una cancha donde la pelota jamás abandona el campo de juego, es decir que no hay interrupciones al no existir saques de banda ni de esquina ni saques de arco, lo cual maximiza el tiempo de juego, esta modalidad es la innovación este tipo de servicios que se está planteando; además de brindar servicios adicionales, tales como Bar, organización de eventos infantiles y deportivos(olimpiadas empresariales, campeonatos), y una cancha de futbol-tenis para que nuestros clientes lo puedan disfrutar, todo en un solo complejo, algo que la competencia no cubre en su totalidad. Previo a al plan comercial se realizó el estudio de mercado que arrojó resultados satisfactorios, los cuales están detallados, así como cada una de las estrategias a desarrollar para acaparar nuestro mercado meta el cual es jóvenes y adultos entre 15 y 44 años de nivel socioeconómico medio y medio alto aficionados a la práctica del fútbol en canchas sintéticas.

Además se realizaron indicadores de gestión para establecer control en el funcionamiento del negocio y verificar que las estrategias y procesos que se pondrán en marcha den sus frutos, realizar correctivos necesarios y tener una retroalimentación constante sobre el negocio.

La alternativa que estamos brindando es rentable y atractiva para quienes gustan de este servicio al darles algo diferente a lo que están acostumbrados a recibir por parte de los ofertantes

## MARCO TEÓRICO

El sector de servicios de la economía está atravesando por un período de proporciones casi revolucionarias, en el cual las formas establecidas de hacer negocios se están haciendo a un lado.

En todo el mundo, los recién llegados innovadores que ofrecen nuevos estándares de servicios han triunfado en los mercados en donde los competidores establecidos han fallado en complacer a los exigentes clientes actuales.

Partiendo de esta premisa nuestro proyecto busca crear un servicio innovador que llene una necesidad no satisfecha del mercado y que nos permita establecernos como los pioneros de una experiencia única.

Explicaremos nuestro servicio basándonos en la Teoría del Servicio que explica los componentes esenciales del mismo:

- a. Beneficio esencial.- diversión
- b. Despreocupación.- comodidad
- c. Valor adicional añadido.- cancha de fútbol + bar + cancha fútbol tenis+ eventos deportivos e infantiles= SOCCERLAND
- d. Identificación Cultural.- Afición al fútbol

Para alcanzar nuestras objetivos realizamos primero un estudio estratégico del mercado, empezando con el análisis del Perfil de capacidad interna que destaca nuestras fortalezas y habilidades como grupo de trabajo.

Luego se realizará un análisis del entorno usando la matriz POAM, que es el perfil de oportunidades y amenazas; analizaremos por separado las Industrias del cine y bares usando las 5 fuerzas de Porter, que hacen referencia al entorno de la industria observando el poder de negociación de los proveedores, compradores, las barreras de entrada, competidores establecidos y productos sustitutos.

Un estudio de las mejores prácticas de los competidores más relevantes de estas industrias, para terminar con la matriz FODA, estableciendo las estrategias adecuadas que nos permitirán alcanzar las ventajas competitivas necesarias para hacer nuestro proyecto exitoso.

Para definir la estrategia de Marketing que usaremos queremos citar la forma en la que se utiliza como ejemplo la Guerra para definir estrategias de marketing. Encontramos Principios de la guerra mercadotecnia a la defensiva, en donde existe un líder de mercado que es el único que puede considerar este tipo de táctica. Así mismo existen principios a la ofensiva, donde las empresas buscan la debilidad del líder del mercado para golpear ahí. La estrategia de flanqueo es definir un mercado no disputado, y los principios de la guerrilla mercadotécnica se basan en localizar una sección del mercado lo bastante pequeña para poder defenderla.

La guerra en sí se basa en dos características inmutables: estrategia y tácticas. El marketing es el proceso de identificar las necesidades del consumidor; conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir; comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa; conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor y comunicar dicha conceptualización al consumidor.

Desde la II Guerra Mundial, el consumidor ha sido el rey supremo en el mundo de la mercadotecnia. Después de dicha guerra, las empresas líderes decidieron orientarse al consumidor. El experto en mercadotecnia tomó las riendas de la empresa y la investigación de mercados se convirtió en su primer ministro. Hoy en día todas las empresas están orientadas al consumidor. Saber lo que el cliente desea no es de gran utilidad cuando una docena de empresas ya está satisfaciendo los deseos de éste.

Para tener éxito hoy en día la empresa debe orientarse al competidor. Debe buscar los puntos débiles en las posiciones de sus competidores y después atacarlos mercadotécnicamente.

La planeación estratégica adquirirá cada vez mayor importancia. Las compañías tendrán que aprender cómo ataca frontal y lateralmente a su competencia, cómo defender sus posiciones y cómo y cuándo emprender la guerra de guerrillas.

Actualmente, la naturaleza de la mercadotecnia no es servir al cliente, sino burlar, flanquear y poner fuera de combate a la competencia. En resumen, la mercadotecnia es una guerra donde el enemigo es el competidor y el cliente el territorio que se debe ganar.

SOCERLAND ha decidido utilizar la estrategia de guerrilla vamos a apuntar a un pequeño porcentaje del mercado y a satisfacer una necesidad hasta ahora no satisfecha por completo.



# **CAPÍTULO 1**

# **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

## **ANTECEDENTES**

“Jugar en césped trae otro tipo de emociones. Parece que fuese un futbolista profesional, porque juego uniformado, con el equipo que me gusta. Además de ponerme mis pupos y jugar con un poco más de espacio”

**“Todos los viernes salgo de mi trabajo, me contacto con mis ‘panas’ y nos vamos a jugar a la cancha”.**

**“no es una novelería, sino que acá si uno se cae no corre peligro de rasparse como en el cemento”.**

Estos son los testimonios de aficionados a la práctica de fútbol en cancha sintética, desde hace más de 8 años cuando se inició a ofrecer este servicio ha tenido un crecimiento a pasas acelerados convirtiéndose en una de las alternativas de mayor entretenimiento para jóvenes y adultos.

Tal como exponen estos usuarios del servicio no es simple “novelería”, para los aficionados jugar en estas canchas brinda una experiencia agradable, sienten seguridad por estar en un lugar cerrado y además los protege de caídas o múltiples lesiones que pueden tener al practicar este deporte en cemento, también es una superficie donde ese puede jugar todo el año ya que las lluvias no afectan la superficie y tranquilamente se jugar.

La demanda se incrementa notablemente cada año es por ello existe competitividad en el mercado, aunque sin mayores innovaciones al servicio, sigue teniendo la misma aceptación que al inicio principalmente porque este es un deporte que siempre se practicará por algo es el más popular del mundo.

En sus inicios de este tipo de negocios se contaba con 2 establecimientos que brindaban el servicio eran “La canchita” y la cancha sintética de la academia Alfaro Moreno se pasó a la actualidad a contar con más de 15 canchas en la zona residencial del norte de la ciudad.

Este tipo de negocios sin duda es uno de los más rentables, no necesita de inversiones exorbitantes y genera un nivel altísimo de efectivo dado que no se manejan ventas a crédito.

Tras casi una década de haberse iniciado este tipo de servicios se encontró una nueva oportunidad vanguardista que permite fusionar múltiples conceptos de servicios comunes con una visión diferente, muy innovadora que podría convertir el negocio propuesto en el líder del mercado. Esta idea surge a partir de observar el comportamiento de los clientes y de sus gustos y preferencias cuando acuden a un establecimiento de canchas sintéticas

## JUSTIFICACIÓN

El proyecto a realizar consiste en un complejo de canchas sintéticas llamado “SOCCERLAND” que estará ubicado al norte de la ciudad de Guayaquil, donde se practicará bajo una modalidad de fútbol 6 llamada “SHOWBOL”, que posee como principal característica mantener el balón siempre en juego, es decir que jamás abandona la cancha debido a que estará cubierta por paredes acrílicas en cada uno de sus lados y de esta manera no habrá interrupciones ya que no existirán saques de banda, de esquina y de arco, lo cual maximiza el tiempo de juego; esta alternativa es una variante para este tipo de servicios que se está implementando en América

Latina en países como Argentina, Colombia, Brasil (donde poseen una Liga Profesional de esta modalidad) y tienen gran acogida, también se planteará ofrecer servicios adicionales como Bar (comida, bebidas, piqueos, etc.), organización de eventos infantiles y deportivos (olimpiadas empresariales, campeonatos abiertos al público), y una cancha de fútbol-tenis para que nuestros clientes puedan disfrutar en un solo complejo aspectos que no son 100% cubiertos en un solo lugar.

Por esta razón he escogido este proyecto dirigido a la industria del entretenimiento, que siempre se encuentra en constante evolución, involucrando también al fútbol, que es uno de los deportes más populares en nuestro país. Teniendo como punto de partida la globalización de esta disciplina se busca implementar la modalidad “SHOWBOL” con creciente aceptación en varios países no solo de Sudamérica sino de Europa, por ello la construcción de este complejo para que las personas aficionadas a este deporte puedan compartir entre familiares y amigos ofreciéndoles una alternativa innovadora a este tipo de servicio.

### DELIMITACIÓN

La zona donde se planea la construcción del complejo se encuentra localizada en la urbanización Acuarelas del Río ubicada diagonal a La Terminal de Pasajeros Río Daule de la Metrovía, en una calle principal cercano al establecimiento de “La feria del Jean”, el motivo por el cual se escoge esta ubicación es por contar con un tráfico de personas considerable y porque el complejo estará situado en una zona de fácil acceso, además hay que recalcar el gran crecimiento que está experimentando esta

urbanización al poseer casas con una mejor infraestructura y con terrenos que van logrando considerable plusvalía.

Se considera realizar la compra del terreno para la construcción dado que los precios actuales son accesibles y módicos considerando el lugar donde se desea realizar la construcción.

### IMPACTO SOCIAL

Al desarrollar este proyecto saldrán favorecidas aproximadamente 30 personas en lo que respecta a mano de obra para la construcción y adecuación de las instalaciones del complejo, en cuanto a contratación de personal de va a necesitar entre personas que trabajen permanentemente en el área operativa, administrativa y mantenimiento del lugar.

Este complejo está enfocado en brindar una alternativa más de esparcimiento para familias, amigos, ser una opción diferente de entretenimiento para jóvenes y herramienta de integración entre las personas que practican este deporte en los sectores aledaños donde está situado el complejo.

# **CAPÍTULO 2**

## Capítulo 2: Estudio Estratégico

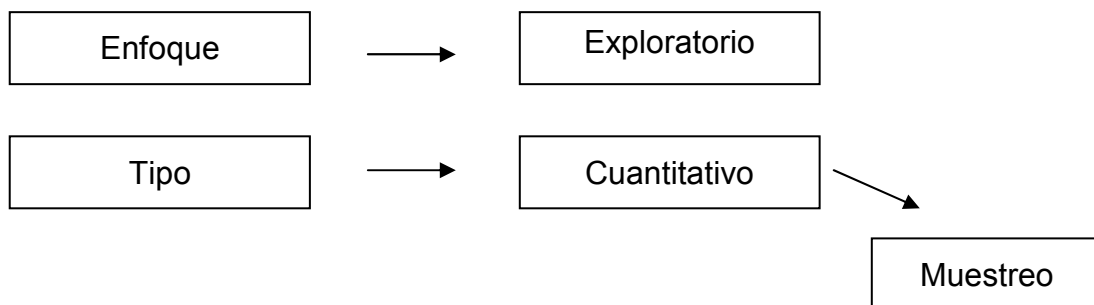
### 2.1 Estudio de Mercado

#### 2.1.1 Diseño de la Investigación de Mercado

El objetivo de este proyecto es estudiar la factibilidad de la construcción de un complejo de canchas sintéticas donde se juegue bajo la modalidad “SHOWBOL”, se efectuó un estudio exploratorio de carácter cuantitativo para recabar información sobre la población objetivo. El estudio “examina un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (Hernández 2001, pg. 51).

Dado que el proyecto tiene como uno de sus objetivos obtener resultados que nos den una mejor percepción de los gustos, preferencias y aceptación de negocio por parte de quienes practican fútbol en canchas sintéticas en los sectores aledaños a donde se desea ubicar el complejo, se entiende que el estudio exploratorio (*según Gráfico N.-1 abajo*) “por lo general determina tendencias, identifica relaciones potenciales entre variables. (Hernández, 2001, pg. 59)

**Gráfico N.-1**



**Elaboración: El Autor**

En términos cuantitativos, se utilizó el sistema de muestreo ya que es “el procedimiento que la mayor parte de las personas ven con suspicacia” (Benassini, 2001, pg. 67). Al llevar a cabo este método de investigación, se el tiempo y el costo del estudio al no tener que aplicar las encuestas a toda la población. De igual manera, otra ventaja recae en que se obtienen “datos más precisos y detallados, que con los que se recaban por medio de todas las unidades, al realizar menos encuestas.” (Benassini, 2001, pg. 74)

El tamaño de muestra está calculado en base a la fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

**Donde:**

**n:** tamaño de la muestra:

**N:** población

**z:** nivel de confianza, se utilizó el 95% (1.96)

**e:** grado de error, se utilizó el 5% (0.05)

**p:** probabilidad de ocurrencia, 50% (0.5)

**q:** probabilidad de no ocurrencia, 50% (0.5)



### 2.1.2 Realización de la investigación de mercado

Se realizó un total de 400 encuestas a hombres entre 15 y 44 años que residen al norte de Guayaquil, previamente se realizó una pequeña prueba piloto para corregir errores de interpretación en la encuesta principal.

Estas fueron realizadas durante la semana del 3 hasta el domingo 9 de diciembre de 2010, a personas que frecuentan lugares de esparcimiento como el CC. San Marino Shopping y CC Mall del sol, así como a estudiantes de diferentes colegios entre los que están la Academia Naval Guayaquil, Centro Educativo Miraflores, Colegio Espíritu Santo y Liceo Cristiano.

### ENCUESTA

**Direccionamiento: Hombres entre 15-44 años que residen al norte de Guayaquil**

**Instructivo:** Leer cada una de las preguntas y marque con una **X** en el cuadro que se encuentra a la derecha de la opción que usted considere válida

<b>Información General</b>
----------------------------

**1) Edad del encuestado**

- |          |                          |
|----------|--------------------------|
| a) 15-24 | <input type="checkbox"/> |
| b) 25-34 | <input type="checkbox"/> |
| c) 35-44 | <input type="checkbox"/> |

**2) Sector donde reside el encuestado:** \_\_\_\_\_

**Información Específica**

1) ¿Realiza actividades de recreación al aire libre?

- a) SI
- b) NO

2) ¿Qué tipo de actividades de recreación al aire libre es su preferida?

- a) Fútbol
- b) Volley
- c) Basket
- d) Ciclismo
- e) Trote/caminata
- f) Ninguna

2.1) Si una de sus actividades preferidas es el fútbol, ¿lo practica en cancha sintética?

- a) SI
- b) NO

2.2) Si su respuesta fue positiva, ¿por qué practica fútbol en cancha sintética?

- a) Moda
- b) Seguridad
- c) Gustos y preferencias
- d) Servicios
- e) Ubicación
- f) Promociones
- g) Otro

3) ¿En caso de practicar fútbol en cancha sintética, a cual de los siguientes complejos acude con mayor frecuencia?

- a) La canchita
- b) La Caramelera
- c) Hooligan´s
- d) La cancha de Hjalmar
- e) Futbolyc
- f) Otros


4) ¿Qué razones lo motivan a elegir un determinado proveedor del servicio de alquiler de canchas sintéticas? (puede elegir más de una opción)

- a) Precio
- b) Calidad del césped sintético
- c) Ubicación cercana a su domicilio
- d) Servicios adicionales que ofrece


5) ¿Qué servicios adicionales le gustaría que ofrezcan los proveedores de canchas sintéticas? (Puede elegir más de una opción)

- a) Futbol –tenis
- b) Organización eventos infantiles
- c) Organización eventos deportivo
- d) Bar
- e) Comida rápida
- f) Otros


6) ¿Cuánto está dispuesto a pagar por el alquiler de cancha por hora?

a) \$30 a \$35

b) \$35 a \$40

c) \$45 a \$50


7) ¿Conoce la modalidad de juego "showbol"?

a) SI

b) NO


8) Si su respuesta fue SI, ¿le gustaría que se ofrezca esta alternativa?

a) SI

b) NO


### 2.1.3 Resultados de la investigación de mercado

- Edad: Entre 15 – 44 años
- Nivel socio – económico: Medio, medio alto y alto
- Tamaño mercado: 234,170 personas PEA (según indicadores de población a 2009 INEC)

**PEA = POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA**

#### Información General

##### 1) Edad del encuestado

CATEGORÍA		Cantidad	Porcentaje
5A	15-24	171	43%
b)	25-34	132	33%
c)	35-44	97	24%
<b>TOTAL</b>		<b>400</b>	<b>100%</b>

Cuadro N°1: Elaboración: El autor

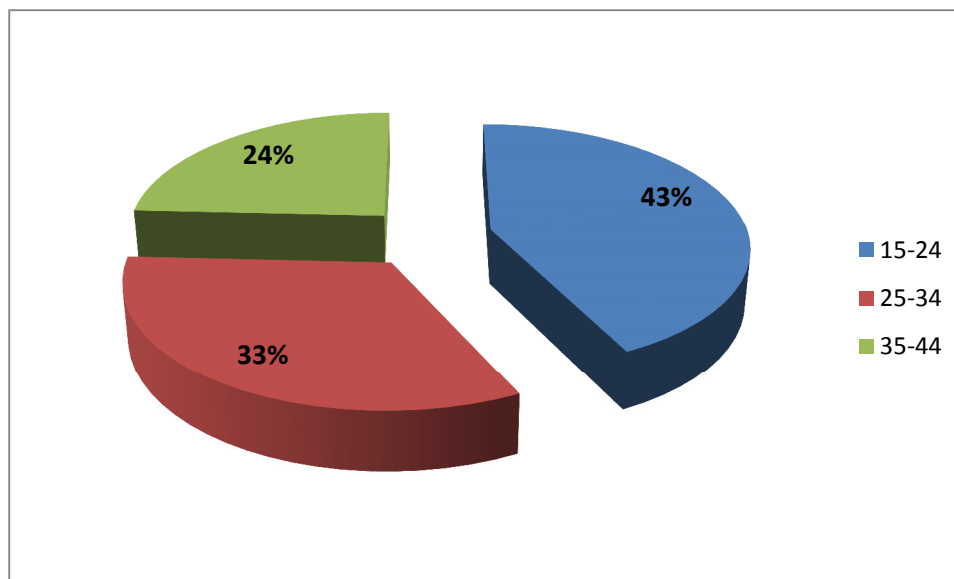


Gráfico N°2, Elaboración: El autor

## 2) Sector donde reside el encuestado

CATEGORÍA		Cantidad	Porcentaje
A	Alborada	143	36%
B	acuarela del rio	59	15%
C	Sauces	151	38%
D	la garzota	47	12%
<b>TOTAL</b>		<b>400</b>	<b>100%</b>

Cuadro N°2: Elaboración: El autor

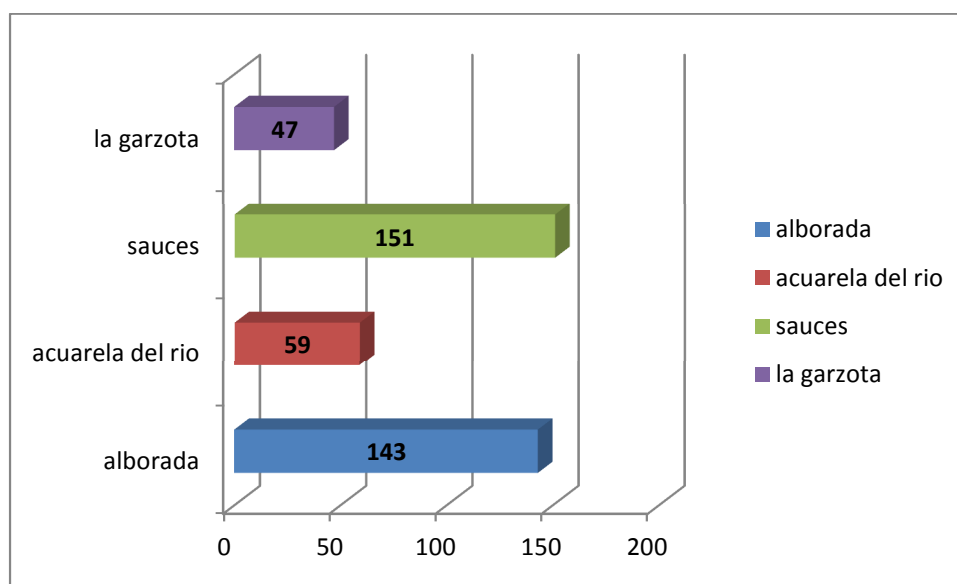


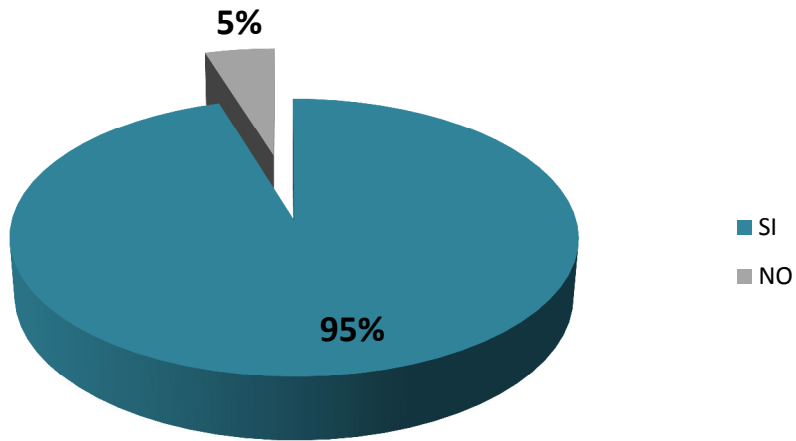
Gráfico N° 3, Elaboración: El autor

### Información Específica

#### 1) ¿Realiza actividades de recreación al aire libre?

Opciones	Categorías	Cantidad	Porcentaje
A	SI	381	95%
B	NO	19	5%
<b>TOTAL</b>		<b>400</b>	<b>100%</b>

Cuadro N°3, Elaboración: El autor



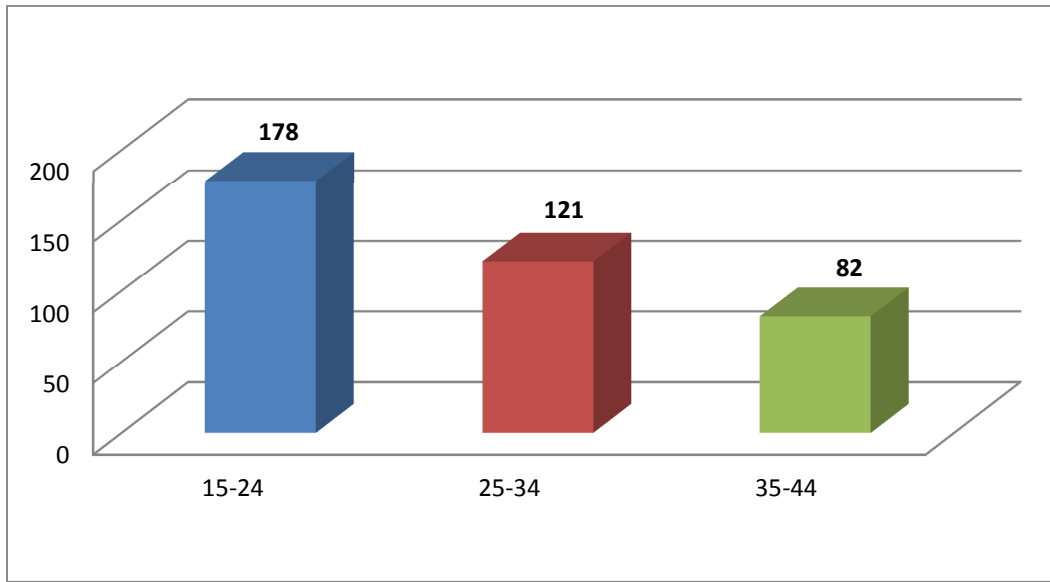
**Gráfico N° 4, Elaboración: El autor**

**Personas que realizan actividades de recreación a aire libre clasificadas por edad**

RANGO POR EDAD	CANTIDAD	PORCENTAJE
15-24	178	47%
25-34	121	32%
35-44	82	22%
<b>TOTAL</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

**Cuadro N° 4, Elaboración: El autor**

Como muestran los resultados la mayoría de los encuestados realizan actividades



**Gráfico N°5 , Elaboración: El autor**

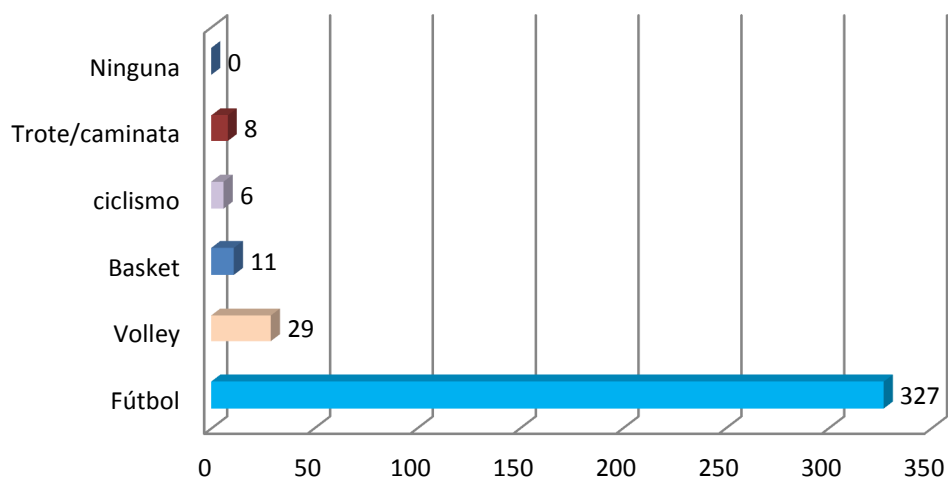
de recreación al aire libre, lo cual es un indicio que el negocio a poner en marcha puede representar una de esas actividades que realizan

**2) ¿Qué tipo de actividades de recreación al aire libre es su preferida?**

Opciones	Categorías	Cantidad	Porcentaje
a	Fútbol	327	85.83%
b	Volley	29	7.61%
c	Basket	11	2.89%
d	ciclismo	6	1.57%
e	Trote/caminata	8	2.10%
f	Ninguna	0	0.00%
<b>TOTAL</b>		<b>381</b>	<b>100%</b>

**Cuadro N°5, Elaboración: El autor**



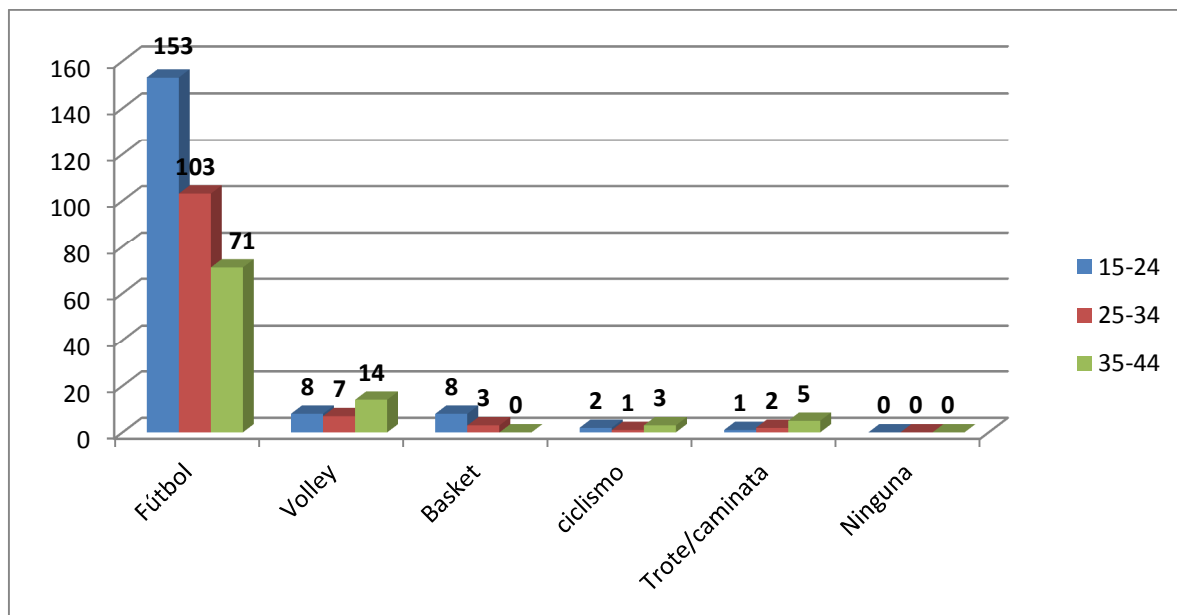


**Gráfico N° 6, Elaboración: El autor**

**Deportes predilectos por edad**

Opciones	Categorías	15-24	25-34	35-44	TOTAL
a	Fútbol	153	103	71	327
b	Volley	8	7	14	29
c	Basket	8	3	0	11
d	Ciclismo	2	1	3	6
e	Trote/caminata	1	2	5	8
f	Ninguna	0	0	0	-
<b>TOTAL</b>		<b>172</b>	<b>116</b>	<b>93</b>	<b>381</b>

**Cuadro N° 6, Elaboración: El autor**



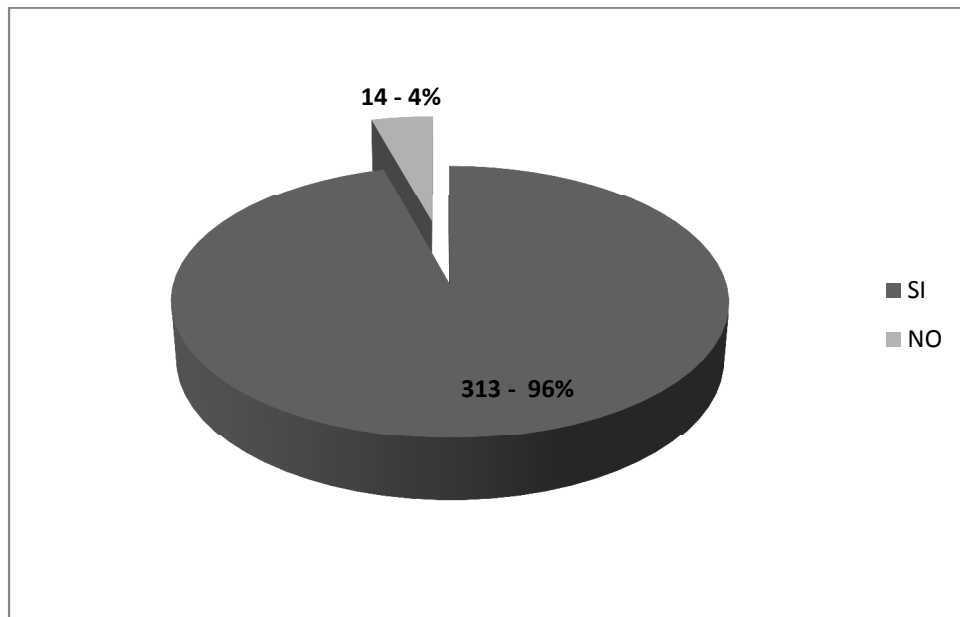
**Gráfico N° 7, Elaboración: El autor**

Según los resultados el deporte predilecto de los encuestados es el que estamos ofreciendo como servicio, lo cual nos dice que existe un gran potencial en este mercado

**2.1) Si una de sus actividades preferidas es el fútbol, ¿lo practica en cancha sintética?**

Opciones	Categorías	Cantidad	Porcentaje
a	SI	313	95.72%
b	NO	14	4.28%
<b>TOTAL</b>		<b>327</b>	<b>100%</b>

**Cuadro N° 7, Elaboración: El autor**



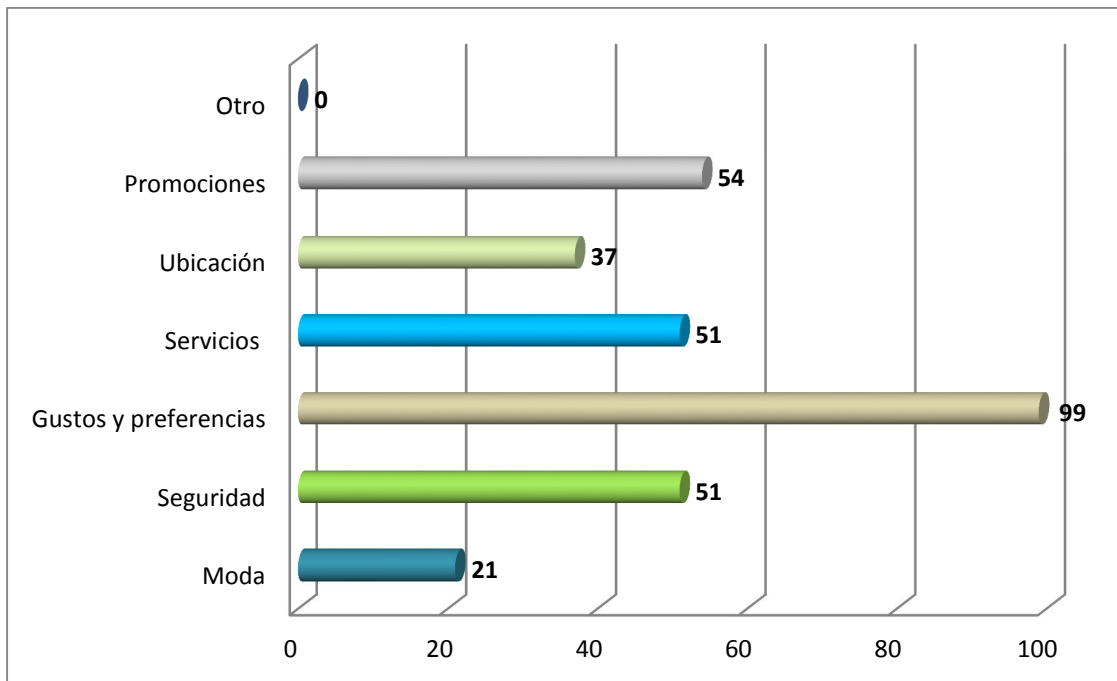
**Gráfico N° 8, Elaboración: El autor**

Adicional a que el fútbol es el deporte predilecto por nuestros encuestados, la gran mayoría, prefiere practicarlo en canchas sintéticas, lo que dice que el servicio que se ofrecerá posee gran demanda.

**2.2) Si su respuesta fue positiva, ¿por qué practica fútbol en cancha sintética?**

Opciones	Categorías	Cantidad	Porcentaje
a	Moda	21	6.71%
b	Seguridad	51	16.29%
c	Gustos y preferencias	99	31.63%
d	Servicios	51	16.29%
e	Ubicación	37	11.82%
f	Promociones	54	17.25%
g	Otro	0	0.00%
<b>TOTAL</b>		<b>313</b>	<b>100.00%</b>

**Cuadro N° 8, Elaboración: El autor**



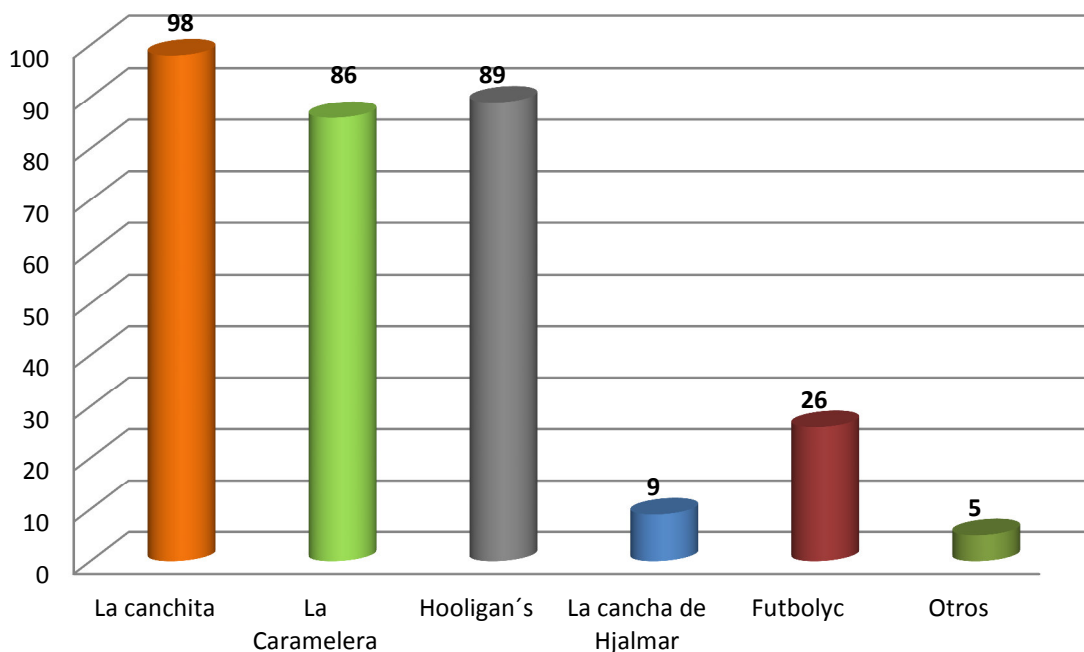
**Gráfico N°9: Elaboración: El autor**

Esto confirma que la mayoría de los encuestados no recurre al servicio de canchas sintéticas por moda, por el contrario se convirtió en una de sus actividades de entretenimiento favoritas así como hay que destacar que un buen porcentaje acude dependiendo de las promociones disponibles, los servicios que pueden obtener y porque al jugar en un lugar cerrado y privado se sienten más seguros.

**3) ¿En caso de practicar fútbol en cancha sintética, a cuál de los siguientes complejos acude con mayor frecuencia?**

Opciones	Categorías	Cantidad	Porcentaje
a	La canchita	98	31.31%
b	La Caramelera	86	27.48%
c	Hooligan´s	89	28.43%
d	La cancha de Hjalmar	9	2.88%
e	Futbolyc	26	8.31%
f	Otros	5	1.60%
<b>TOTAL</b>		<b>313</b>	<b>100%</b>

**Cuadro N°9, Elaboración: El autor**



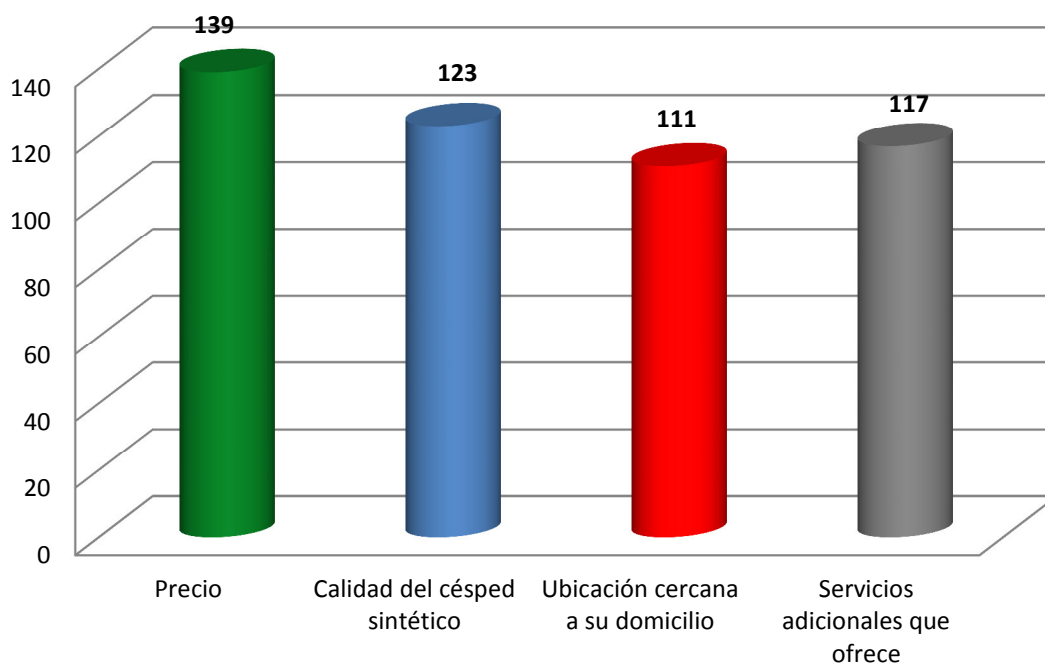
**Gráfico N°10, Elaboración: El autor**

Esto nos da la pauta para determinar nuestros principales competidores para establecer el estudio de fortalezas que hacen a cada uno de estos sitios los preferidos por los clientes y al mismo tiempo identificar debilidades.

**4) ¿Qué razones lo motivan a elegir un determinado proveedor del servicio de alquiler de canchas sintéticas?(puede elegir más de una opción)**

Opciones	Categorías	Cantidad	Porcentaje
a	Precio	139	44%
b	Calidad del césped sintético	123	39%
c	Ubicación cercana a su domicilio	111	35%
d	Servicios adicionales que ofrece	117	37%
<b>Número de encuestados que respondieron</b>		<b>313</b>	

**Cuadro N° 10, Elaboración: El autor**



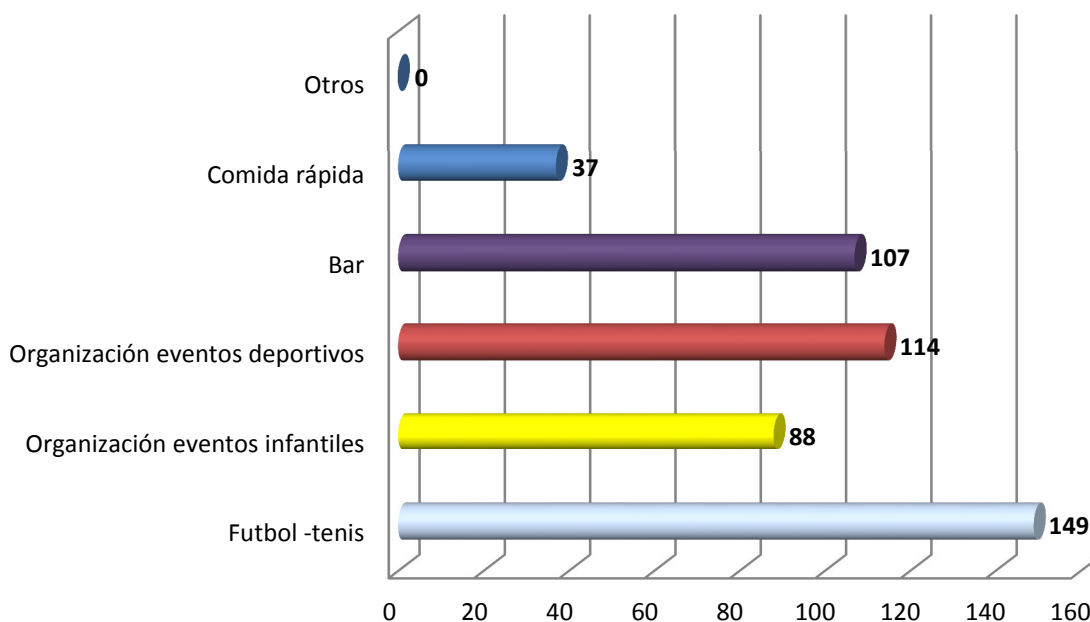
**Gráfico N° 11, Elaboración: El autor**

Aquí están definidas las razones principales por las cuales los encuestados eligen determinado proveedor del servicio las cuales están divididas entre estos 4 aspectos importantes aunque la que predomina es el precio y aunque esté en tercer lugar en cantidad de respuestas nunca se debe descartar la ubicación del negocio.

**5) ¿Qué servicios adicionales le gustaría que ofrezcan los proveedores de canchas sintéticas? (Puede elegir más de una opción)**

Opciones	Categorías	Cantidad	Porcentaje
a	Futbol –tenis	149	<b>48%</b>
b	Organización eventos infantiles	88	<b>28%</b>
c	Organización eventos deportivos	114	<b>36%</b>
d	Bar	107	<b>34%</b>
e	Comida rápida	37	<b>12%</b>
f	Otros	0	<b>0%</b>
<b>Número de encuestados que respondieron</b>		<b>313</b>	

**Cuadro N° 11, Elaboración: El autor**



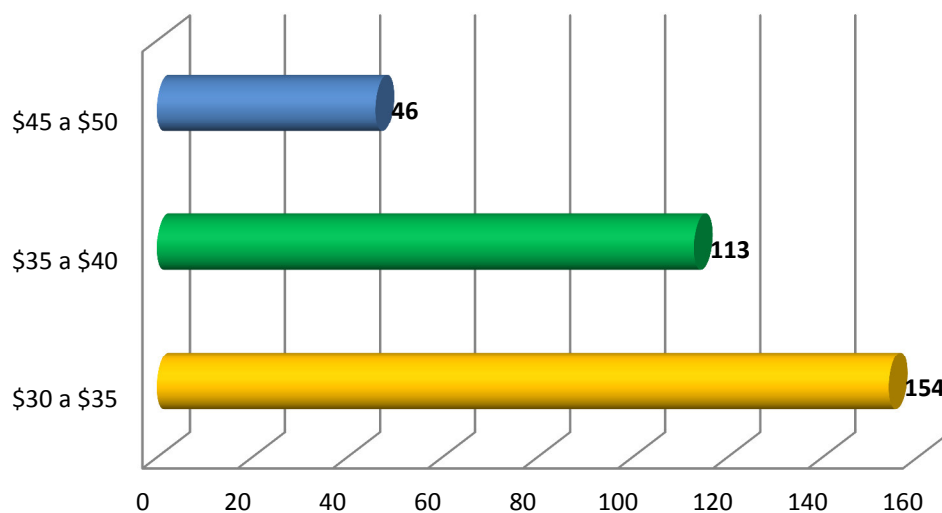
**Gráfico N° 12: Elaboración: El autor**

Nos damos cuenta de que la preferencia de los encuestados se inclina hacia el fútbol-tenis y también posee gran acogida el bar y los eventos deportivos como campeonatos u olimpiadas, etc.

**6) ¿Cuánto está dispuesto a pagar por el alquiler de cancha por hora?**

Opciones	Categorías	Cantidad	Porcentaje
a	\$30 a \$35	154	49.20%
b	\$35 a \$40	113	36.10%
c	\$45 a \$50	46	14.70%
<b>TOTAL</b>		<b>313</b>	<b>100%</b>

**Cuadro N° 12: Elaboración: El autor**



**Gráfico N° 13, Elaboración: El autor**

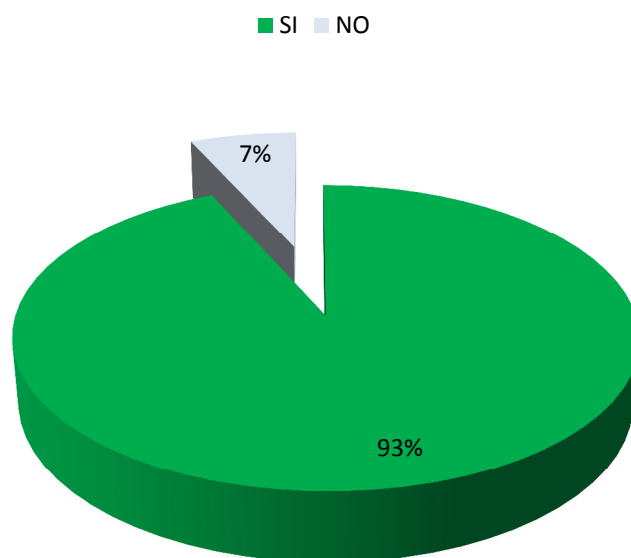
Esto nos da la pauta que nuestro mercado meta posee un rango determinado de precios y en su mayoría no están dispuestos a pagar más de lo acostumbrado.

**7) ¿Conoce la modalidad de juego "showbol"?**

Opciones	Categorías	Cantidad	Porcentaje
a	SI	292	93.29%
b	NO	21	6.71%
<b>TOTAL</b>		<b>313</b>	<b>100%</b>

**Cuadro N° 13: Elaboración: El autor**





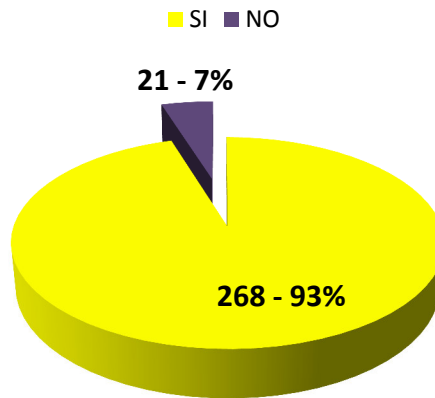
**Gráfico N° 14, Elaboración: El autor**

La mayoría de los encuestados conocen la modalidad de juego que se desea implementar, lo cual brinda ventaja porque el público tiene conocimiento acerca del servicio que se busca brindar.

**8) Si su respuesta fue SI, ¿le gustaría que se ofrezca esta alternativa?**

Opciones	Categorías	Cantidad	Porcentaje
a	SI	278	95.21%
b	NO	14	4.79%
<b>TOTAL</b>		<b>292</b>	<b>100%</b>

**Cuadro N° 14: Elaboración: El autor**



**Gráfico N°15, Elaboración: El autor**

Un gran porcentaje de los encuestados está interesado en acceder a este servicio nunca antes visto en el país lo que permite confirmar que lo que se va a implementar tendrá aceptación entre quienes acceden al servicio de canchas sintéticas.

### **Conclusiones Generales del estudio**

Según los resultados obtenidos podemos determinar lo siguiente:

- La actividad de recreación favorita de los encuestados es jugar fútbol y prefieren hacerlo en canchas sintéticas
- Están dispuestos a pagar por el servicio el precio que está vigente en el mercado que fluctúa entre \$30 y \$40 por hora, la minoría podría pagar un poco más.
- El competidor más relevante es “La Canchita” seguido de cerca por “Hooligans”
- Los servicios adicionales preferidos por los encuestados son: fútbol-tenis, implementación de un bar y tener la opción de realizar eventos deportivos.

- Las principales razones que motivan a los encuestados a elegir determinado proveedor del servicio son el precio y la calidad del césped sintético (no hay que descartar la ubicación del negocio).
- La innovación que deseamos implementar al servicio de canchas sintéticas que es la modalidad “showbol” es conocida por la mayoría de los encuestados y a la mayoría les gustaría que exista un sitio que les ofrezca esta alternativa

## 2.2 Análisis Estratégico

### 2.2.1 Principios y Valores

- **Respeto:** Aceptar los valores, criterios, y comportamientos del mercado de clientes a los cuales está enfocado el negocio.
- **Confianza:** Brindar la seguridad necesaria a nuestros clientes para que al momento de asistir a nuestro negocio se sientan a gusto en un lugar seguro donde podrán disfrutar de su actividad deportiva predilecta
- **Lealtad:** Ser fieles a las políticas establecidas, para brindar un servicio de calidad a nuestros clientes.
- **Conocimiento:** Identificar las necesidades de nuestros clientes, y así estar constantemente innovando que nos permitan ser mejores cada día.
- **Honestidad:** Mantener nuestra integridad en el manejo del negocio y jamás engañar a nuestros clientes ofreciendo beneficios que no ofrecemos o que no podremos cumplir.

### **2.2.2 MISIÓN**

Ofrecer el servicio de canchas sintéticas mediante una propuesta innovadora, brindando un ambiente agradable a un precio competitivo, garantizando la satisfacción de nuestros clientes.

### **2.2.3 VISIÓN**

Obtener el 20% de la participación del mercado de canchas sintéticas del sector norte de la ciudad Guayaquil, anualmente, durante los primeros 3 años.

### **2.2.4 Perfil de capacidades Internas (P.C.I.)**

#### **Fortalezas**

**Propuesta innovadora en el mercado:** Porque ninguno de los competidores se han preocupado por realizar cambios o algún tipo de diferenciación del producto.

**Ubicación estratégica del negocio:** La zona donde estaremos ubicados es muy conveniente para atraer clientes y que estos nos puedan ver u reconocer donde nos encontramos, zona de fácil acceso como lo es la ciudadela “Acuarela del Río” ubicada junto a la terminal “Río Daule “de la Metrovía

**Seguridad del establecimiento:** Contrataremos una empresa de seguridad que nos brinde personal especializado en seguridad, además nuestra infraestructura brindará la seguridad necesaria para que el cliente se sienta tranquilo y pueda disfrutar de sus actividades.

**Planeación de estrategias de marketing:** Porque contamos con las herramientas y estrategias adecuadas para Difundir la innovación que estamos implementando a

este servicio, realizar campañas que permitan que nuestros clientes potenciales nos conozcan.

**Implementación de servicios adicionales:** Los 2 servicios adicionales que planteamos como lo son un bar donde puedan divertirse los clientes luego de su actividad y la adecuación de una cancha de fútbol tenis en la cual no se cobrará por su uso, servirá como distracción para los clientes mientras esperan su turno de juego.

**Alta rentabilidad en el negocio:** Tenemos la ventaja de que este tipo de negocios es muy rentable y según lo previsto, las ganancias podrían ser mayores que las estimadas por una cancha normal, al contar con la modalidad de juego que estamos brindando a nuestros clientes.

### **Debilidades**

**Fuentes de financiamiento:** Porque debemos conseguir el monto para poder realizar la inversión inicial el cual se puede decir que es un monto considerable, y habría que buscar ciertas alternativas para poder financiar el negocio

**Nuevo en el mercado:** Siempre será una debilidad ser nuevo en algún ámbito, o dentro de un mercado específico por ello hay que implementar las estrategias adecuadas para evitar posibles errores de novato

## 2.2.5 Perfil de Oportunidades y Amenazas (P.O.A.M.)

	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			PESO	RANGO
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
<b>FACTORES CULTURALES</b>											
ESTILO DE VIDA	X						X			9	1
ALTERNATIVAS DE ENTRETENIMIENTO	X						X			9	1
<b>FACTORES DEMOGRÁFICOS</b>											
UBICACIÓN	X						X			9	1
INCREMENTO DE OFERTA					X			X		4	3
INSEGURIDAD				X			X			9	1
CLIMA		X					X			6	2
<b>FACTORES ECONÓMICOS</b>											
INFLACIÓN				X				X		6	1
ESTABILIDAD ECONOMICA				X				X		6	1
<b>FACTORES POLÍTICOS</b>											
SALARIOS						X			X	1	3
IMPUESTOS						X	X			3	2
INESTABILIDAD POLITICA				X			X			9	1

### Cuadro N.- 15

Elaboración: El autor

ALTO= 3

MEDIO=2

BAJO=1

### Factores culturales

**Estilo de vida:** Esto lo hemos definido como una oportunidad porque la mayoría de personas a quienes dirigimos nuestro target gusta de realizar esta actividad y por lo menos en 3 de cada 5 jóvenes han estado en una cancha sintética

**Alternativas de entretenimiento:** En este aspecto también tenemos que aprovechar la predilección existente por el fútbol en nuestra ciudad y la acogida que este tiene, que es una de las actividades predilectas de los hombres.

### Factores Demográficos

**Ubicación:** Esto nos favorece en un alto grado ya que la ciudad en la cual vivimos y el país ante todo es muy futbolero y a su gran mayoría les atrae este deporte, la zona norte de la ciudad de Guayaquil donde estaremos ubicados es de alta

circulación de personas, es fácil de llegar y atractiva para poner en marcha un negocio como el nuestro.

**Incremento de la oferta:** Esto puede ser una gran amenaza ya que la oferta cada vez es mayor y pueda causar que los clientes potenciales escojan la alternativa que esté más cercana a sus hogares o la primera que les venga a la mente o la primera que encuentren disponible, esto hace que no escojan por preferencias, por ello debemos poner en práctica estrategias de marketing para atraer a los clientes a nuestro negocio.

**Inseguridad:** Esto también puede repercutir en que los clientes desistan de ir a jugar por la noche a altas horas, ya que la ola delincriminal que vivimos es grave, por ello debemos contratar una empresa de seguridad que nos brinde personal calificado

**Clima:** es una gran oportunidad por el clima de nuestra ciudad que permite la actividad deportiva, en la época de invierno puede ser considerada que existe una oportunidad de captar clientes porque el exceso de lluvias hace que las canchas de césped natural se deterioren, por lo tanto los clientes escogerán las de césped sintético.

### **Factores económicos**

**Inflación:** Este factor siempre origina que el gasto de los consumidores se limiten y quizás podría afectar en algo al negocio, aunque creemos que su impacto no será tan fuerte ya que siempre nuestros clientes van en grupos numerosos a jugar y esto origina que su cuota personal sea menor para cubrir el valor de alquiler de la cancha

**Estabilidad económica:** Es difícil prever el futuro del país ya que existe incertidumbre en nuestra economía y no existe alguna predicción certera ni clara de lo que podrá suceder.

**Factores Políticos:**

**Salarios:** Podrían ser una amenaza los cambios en las políticas salariales, pero no de gran impacto ya que no manejaremos gran cantidad de personal dentro de nuestro negocio.

**Impuestos:** Estos también ocasionarían algún tipo de problemas de acuerdo al tipo de políticas fiscales que el estado adopte, y si afecta a nuestra área de negocios, pero lo más probable es que el impacto no sea tan crítico.

**Inestabilidad Política:** Esto si podría ser de impacto considerable en el negocio ya que en nuestro país esta ha sido una constante en los últimos años y por lo tanto no tenemos claro nuestro futuro político ni el tipo de decisiones que puedan tomar nuestros gobernantes.



## 2.2.6 MATRIZ FODA

<p><b>Matriz FODA</b></p>	<p><b>Fortalezas (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Propuesta innovadora en el mercado</li> <li>Ubicación estratégica del negocio</li> <li>Seguridad del establecimiento</li> <li>Planeación de estrategias de marketing</li> <li>Implementación de servicios adicionales</li> <li>Alta rentabilidad en el negocio</li> </ol>	<p><b>Debilidades (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Fuentes de financiamiento</li> <li>Nuevos en el mercado</li> </ol>
<p><b>Oportunidades (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Falta de innovación de este mercado</li> <li>Alta acogida de este servicio</li> <li>Zona y mercado meta donde se ubicará el negocio</li> <li>Gustos y preferencias de los clientes</li> <li>Estilo de vida</li> <li>Pocos servicios adicionales que ofrecen los competidores</li> </ol>	<p><b>Estrategias (FO)</b></p> <p>Tener una infraestructura completa e innovadora que le brinde la satisfacción al cliente (F1, F2, F5, F6, O1, O3, O4, O6).</p> <p>Hacer énfasis en el servicio novedoso a ofrecer mediante campañas publicitarias para que los clientes potenciales conozcan lo que se ofrece (F1, F4, F6, O1, O2, O4, O6).</p> <p>Dar mantenimiento a las canchas para brindarle mejor servicio al cliente.(F3, O4)</p> <p>Implementar un bar y una cancha de futbol-tenis como servicios adicionales.(F1, F5, F6, O1, O4, O5, O6)</p> <p>Negociar alianzas estratégicas con empresas e instituciones educativas para organizar sus campeonatos internos. (F4, F6, O2, O4, O5)</p>	<p><b>Estrategias (DO)</b></p> <p>Lograr acuerdos de financiamiento para lograr la adquisición del terreno (O2, O3, D1)</p> <p>Conseguir alianzas estratégicas con proveedores potenciales, lograr captar posibles inversionistas, exponiéndoles los beneficios y la oportunidad de innovar este mercado.( O1, O2, O3, O4, O6, D1)</p> <p>Promocionar la opción del bar que estamos brindando para lograr ingresos adicionales( O4, O6, D1, D2)</p>
<p><b>Amenazas (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Inestabilidad política</li> <li>Inflación</li> <li>Impuestos</li> <li>Incremento de la oferta en este mercado.</li> <li>Inseguridad existente en nuestra ciudad</li> </ol>	<p><b>Estrategias (FA)</b></p> <p>Ofrecer promociones y/o beneficios a clientes más fieles para tener un porcentaje fijo de participación y lograr que el impacto de los factores políticos y económicos hacia nuestro negocio sea mínimo. ( F1, F4, F5, A1, A2, A3, A4)</p> <p>Contratar el servicio de una compañía de seguridad para evitar cualquier tipo de inconveniente o situación que perjudique la imagen del negocio y salvaguardar la integridad de nuestros clientes. (F3, A5)</p> <p>Organizar campeonatos abiertos con premios económicos a los ganadores de los distintos torneos para lograr captar mayor clientela. (F1, F4, A4)</p>	<p><b>Estrategias (DA)</b></p> <p>Concretar alianzas estratégicas y captar socios para evitar el alto porcentaje de apalancamiento para lograr que el impacto de los factores políticos y económicos hacia nuestro negocio sea mínimo. (D1, D2, A1, A2, A3)</p> <p>Invertir en campañas publicitarias que den a conocer la diferencia de nuestro servicio en comparación con el de la competencia. (D2, A4)</p>

Cuadro N° 16, Elaboración: El autor

## 2.2.7 Análisis de la Industria

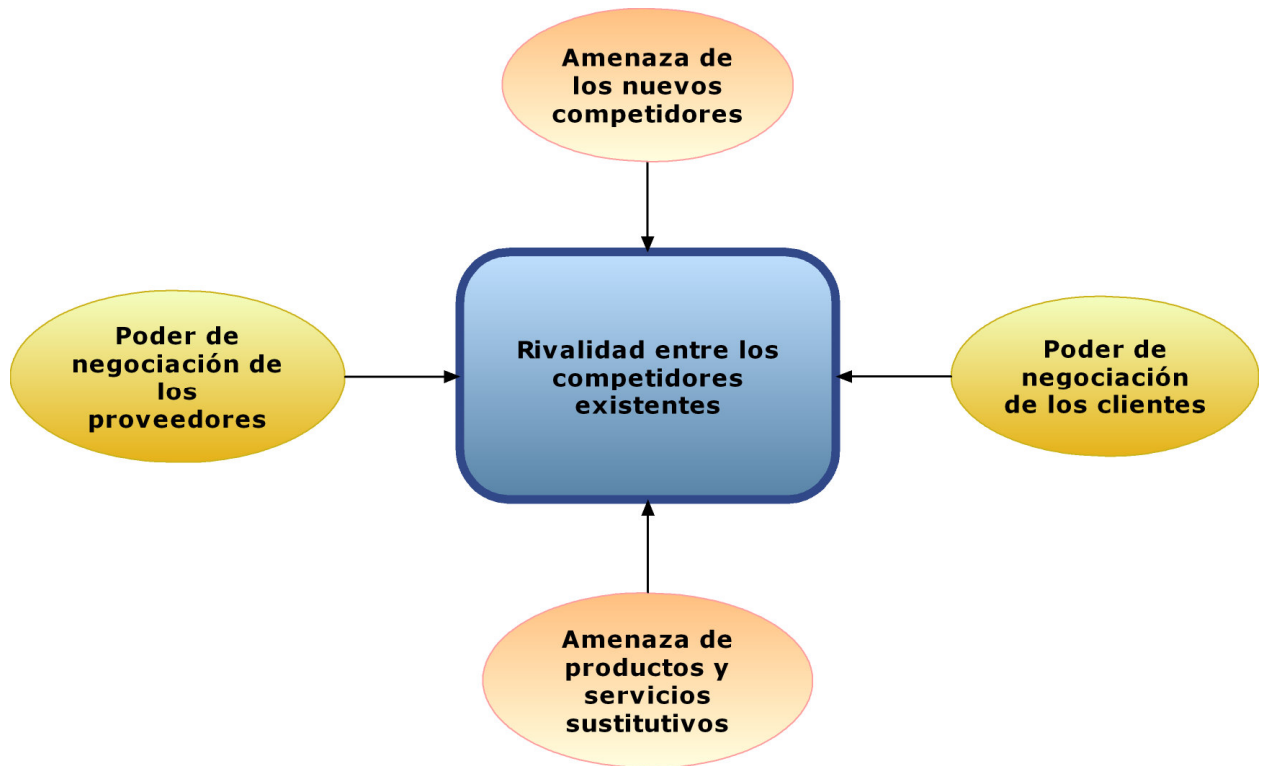


Gráfico N.- 16

Fuente: <http://sinergiacreativa.wordpress.com>

**Barreras de entrada:** No existen barreras de entradas de gran importancia que impidan la entrada al mercado, los únicos problemas existentes no menos importante serían la creciente oferta en este mercado, y lograr conseguir las fuentes de financiamiento para poner en marcha el negocio.

**Poder de negociación con los proveedores:** Por ser nuevos en el negocio al inicio no existirá tanto poder de negociación de créditos con los proveedores, pero hay que

destacar que los proveedores potenciales comercializan productos de calidad y tienen alta aceptación en el mercado.

**Perfil del proveedor:**

- Reconocidos en el mercado
- Cumplimiento y puntualidad en las entregas de los insumos
- Brinde facilidades de pagos y de establecer alianzas estratégicas
- Excelente Comunicación
- Honestidad, integridad y cordialidad

Entre los posibles proveedores están:

**Licores/Bebidas/Hielo:**

GATORADE

PROALCO

ANDINA DE LICORES

CERVECERÍA NACIONAL

COMPAÑÍA CERVECERA AMBEV

COCA COLA COMPANY (EBC)

ICECORP S.A.

HIEBLOSA

ALL NATURAL

UNILEVER (HELADOS PINGÜINO)

**Carnes (res, pollo, etc.) para piqueos:**

PRONACA

CORP. FERNANDEZ

DON DIEGO

INALECSA

**Productos aseo /limpieza:**

UNILEVER

FAMILIA SANCELA S.A.

COLGATE-PALMOLIVE

KIMBERLY CLARK

**Clientes:** El servicio que ofrecemos esta principalmente dirigido a un target de apuntando a nuestro mercado meta que son jóvenes, adolescentes, y adultos entre 15 y 44 años que residan al norte de la ciudad de Guayaquil de nivel socioeconómico medio, medio alto y alto que gusten de jugar fútbol en canchas sintéticas en un sitio que les ofrezca innovación , buen precio, excelente ubicación del sitio y que este sea de fácil acceso, además de ofrecerles servicios adicionales con los cuales se puedan sentir más a gusto en el sitio que escogen para la práctica de este deporte esto en lo que respecta al alquiler de cancha.

En cuanto a eventos deportivos o infantiles podemos llegar al mismo mercado meta para alquiler de canchas, así como a madres de niños entre 1 y 8 años, empresas,

instituciones educativas, fundaciones o cualquier tipo de organización que desee cualquiera de estos servicios.

Por lo descrito anteriormente nuestros clientes potenciales podrán costear el precio al cual ofreceremos el servicio, además nuestros clientes potenciales no poseen mayor diversificación en este producto, si bien es cierto la competencia es amplia, esta no se esfuerza por ofrecer mayor innovación del servicio, además habrá que realizar estrategias donde se puedan captar la mayor cantidad de clientes y estimular a que cada vez tengamos diversidad de clientela y no depender solamente de quienes son los visitantes más frecuentes al establecimiento

**Sustitutos:** Existen opciones diferentes a las nuestras dentro del sector las cuales podrían ser consideradas sustitutos, pero estos están dirigidos a clientes que desean otro tipo de distracción donde tienen varias alternativas para escoger, pero también cabe resaltar que el target al que apuntamos no es propenso a sustituir el tipo de servicio que ofrecemos, por lo menos durante los fines de semana.

**Sustitutos:**

Cines

Parques

Play Zone

Bolos

**Competidores existentes:** La competencia a pesar de ser amplia en lo que se refiere a canchas sintéticas, hay que resaltar que no han realizado innovaciones en lo que ofrecen, nuestras ventajas son la ubicación, y la optimización del tiempo de

juego de los clientes gracias a la infraestructura novedosa con la que contamos más los servicios adicionales que tenemos.

**La canchita:** Ubicada frente a San marino, detrás del gran chef, es el competidor más relevante del mercado, este establecimiento pertenece a José Francisco Cevallos conocido arquero de nuestro país, la cual posee 3 canchas en el norte más otra en el sur, cuenta con escuela de fútbol, brinda servicio de bar-restaurant, además comercializa ciertos artículos deportivos.

**Hooligans:** ubicada frente al antiguo mercado Santa Isabel, detrás del Garzocentro es un complejo que posee 2 canchas, y una donde el césped es de color azul, ofrece servicio de fútbol tenis pero ese espacio no está muy bien adecuado para practicarlo

**Futbol Park:** A pesar de no ser un competidor relevante está ubicada cercana al sector donde se desea ubicar el negocio, está situada detrás del Garzocentro y diagonal a comidas de Víctor posee una cancha y espacio para juegos infantiles.

**La caramelera:** Ubicada en la ciudadela Los Álamos, pertenece al círculo de periodistas deportivos del Guayas, posee una gran concurrencia y además su césped es de muy buena calidad.

**Futbolyc:** Ubicada en la Avenida Francisco de Orellana detrás del colegio Antares, posee 2 canchas y es nueva en el mercado

**La cancha de Hjalmar:** Ubicada junto a la ciudadela Polaris frente a la ciudadela Guayacanes, posee una cancha y juegos infantiles.

**Santería:** Ubicada cerca del sector, en la Garzota junto al edificio donde funcionaba la fundación siglo 21, posee 2 canchas y área para bar y ver partidos de fútbol

## 2.2.8 Benchmarking

### Matriz del competidor más relevante (La cancha)

FACTORES	ALTA	LEVE	EQ	LEVE	ALTA
	FORTALEZA	FORTALEZA		DEBILIDAD	DEBILIDAD
* Servicios adicionales	X				
* Infraestructura	X				
* Promociones	X				
* Innovación al servicio			X		
* Participación en el mercado		X			
* Seguridad en el establecimiento			X		
*Ubicación	X				
* Mantenimiento de las canchas			X		

**Cuadro N° 17, Elaboración: El autor**

**Servicios adicionales:** Todos poseen un bar para vender bebidas y refrescos, pero el único en la competencia que ofrece algo adicional es La cancha que posee un bar-lounge, lo cual nosotros también agregaremos a nuestro negocio, además de una cancha de fútbol tenis para el uso de nuestros clientes cuando ellos lo deseen.

***Ofrecer bar-lounge, cancha de futbol tenis, organización de eventos infantiles, eventos deportivos empresariales, estudiantiles y particulares***

**Infraestructura:** La cancha posee 3 canchas en su sede principal además del bar que tiene incorporado y con 1 sucursal en el sur de la ciudad, a diferencia que los demás competidores que solo poseen una a excepción de “hooligans” que tiene 3 canchas y una de ellas tiene el piso azul.

***Se construirán 2 canchas sintéticas bajo la modalidad showbol con espacio para la práctica de futbol tenis, espacio para bar y juegos infantiles, así***

***nuestros clientes gozarán de un amplio espacio de diversión debidamente distribuido.***

**Estrategias publicitarias:** Ninguno de los competidores utiliza mayores estrategias para promocionar sus canchas a excepción de la canchita que por tener como dueño a José Francisco Cevallos posee acogido y tiene facilidad para promocionarse y también está “La caramelera” que por pertenecer al círculo de periodistas del Guayas tiene anuncios televisivos a través de caravana TV y por medio de varios medios radiales.

***En el caso del negocio a implementar se utilizará medios publicitarios como sit & watch, creación de un sitio web, correos masivos, crear un grupo en el facebook, cuenta de twitter que son las redes sociales de mayor acogida.***

**Innovación al servicio:** Ninguno de los competidores han hecho cambios o innovaciones que permitan diversificar este servicio, todos se basan en los mismo la cancha sintética y el alquiler para poder jugar

***Se ofrecerá la modalidad showbol jamás vista en el país, organización de campeonatos de fútbol tenis y organización de eventos y espectáculos***

**Participación en el mercado:** La canchita es la que posee mayor clientela, gracias a su infraestructura y a la sucursal adicional que posee al sur de la ciudad, si bien es cierto aquí la oferta es amplia y no se podría catalogar a alguien como líder absoluto resaltamos que este competidor posee un porcentaje de participación algo superior al resto



***Mediante las estrategias publicitarias y promociones que se llevarán a cabo se busca lograr un porcentaje de participación considerable durante el primer año de funcionamiento del negocio***

**Seguridad en el establecimiento:** Casi todas poseen guardias de seguridad en sus establecimientos a excepción de “Los ídolos” donde el guardia no es alguien especializado ni proveniente de alguna compañía de seguridad.

***El complejo será un lugar cerrado y se contratará los servicios de una empresa de seguridad***

**Mantenimiento de las canchas:** En casi todas el mantenimiento es de la misma forma, casi siempre cuando transcurren 6 meses de estar funcionando cada uno de los establecimientos se notan algunas zonas deterioradas en el césped, ya que el mantenimiento que le dan no es estricto ni se preocupan en el grado que deberían por mantener la calidad del terreno, la única cancha que mantiene la calidad del césped es “La caramelera”.

***Es primordial preocuparse por dar un estricto mantenimiento a las canchas para mantener la calidad del terreno de juego, y habrá un encargado especial en realizar el trabajo***

**Ubicación:** La canchita es quien posee la mejor ubicación de todas al estar ubicada frente al San marino detrás del gran chef, también cabe destacar que “Futgol” que se encuentra en la garzota al lado de Pacifictel también posee una excelente ubicación

por estar ubicada en una avenida principal, pero también hay que agregar que a pesar de eso esta no posee una gran afluencia como La canchita o La caramelera.

***El complejo que se construirá tendrá una ubicación privilegiada en una avenida principal, diagonal a la terminal río Daule de la Metrovía***

### **Cuadro de precios de la competencia**

Canchas	PRECIOS	
	1h	2h
La canchita	30	50
hooligans	40	70
futbol park	35	70
la caramelera	35	70
santeria	45	80
futbolyc	35	70
cancha de haljmar	40	70

**Cuadro N° 18, Elaboración: El autor**

### **Síntesis de servicios que ofrece la competencia**

Canchas	Servicios
La canchita	bar, cancha de futbol(3), venta de artículos deportivos
hooligans	Cancha de futbol(3), mini bar
futbol park	Cancha de futbol (1), mini bar, juego sinfantes
la caramelera	Cancha de futbol (1)
santeria	cancha de futbol (3), bar
futbolyc	cancha de futbol (2)
cancha de haljmar	cancha de futbol (1), juegos infantiles

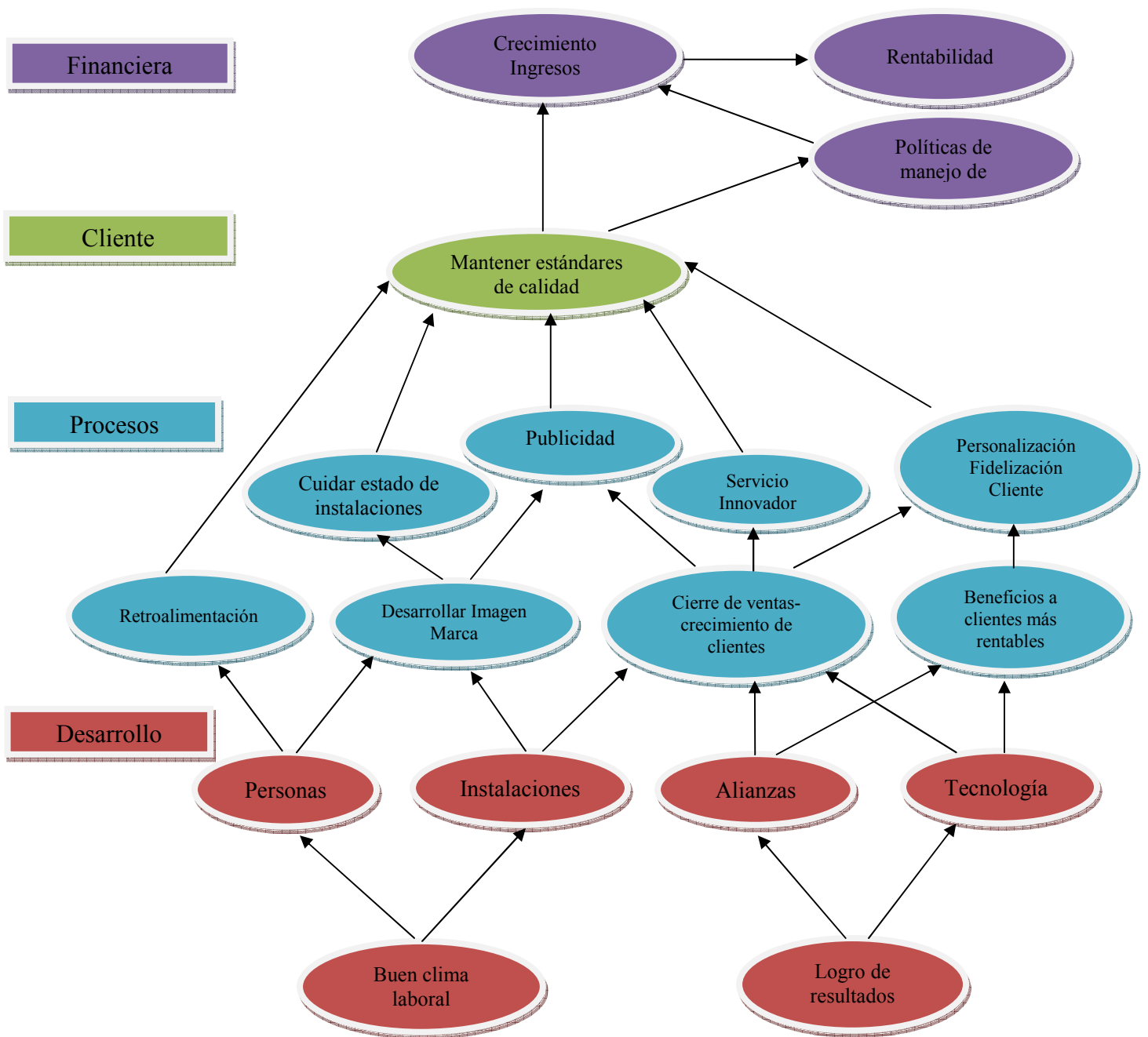
**Cuadro N° 19, Elaboración: El autor**

## 2.2.9 Balanced Scorecard

Misión	Visión	Valores	Perspectivas	Objetivos Generales	Objetivos Específicos	Indicadores	Formula	Meta	Escenario	Frecuencia		
Ofrecer el servicio de canchas sintéticas mediante una propuesta innovadora, brindando un ambiente agradable a un precio competitivo, garantizando la satisfacción de nuestros clientes.	Obtener el 20% de la participación del mercado de canchas sintéticas del sector norte de la ciudad de Guayaquil, anualmente, durante los primeros 3 años.	Respeto	DESARROLLO	Capacidad y competencia para alcanzar resultados	Realizar 4 capacitaciones semestrales	Número de capacitaciones dictadas	N/A	2 4 6	EC ED EM	Semestralmente		
				Lograr el 95% objetivos organizacionales	Realizar 2 actividades de integración al año	efectividad	resultados obtenidos/resultados esperados	80% 95% 100%	EC ED EM	Semestralmente		
				Realizar un estudio de clima organizacional semestral	Realizar un estudio de clima organizacional semestral	Número de actividades realizadas	N/A	1 2 3	EC ED EM	Anual		
				Mantener la menor cantidad de personal insatisfecho 5%	Mantener la menor cantidad de personal insatisfecho 5%	cantidad de trabajadores insatisfechos	Trabajadores insatisfechos/ Número de trabajadores	80% 95% 100%	EC ED EM	Semestralmente		
		Lealtad	PROCESOS	Crecimiento de clientes	Registrar el 95% de nuestros clientes en una base de datos efectivas	Registrar el 95% de nuestros clientes en una base de datos efectivas	Recolección de datos por clientes	Cientes Registrados/ Total de transacciones		80% 95% 100%	EC ED EM	Mensualmente
					Incrementar 30 Clientes Frecuentes al mes	Incrementar 30 Clientes Frecuentes al mes	Afiliar al programa de cliente frecuente a 30 clientes por mes	Número de clientes registrados	20 30 40	EC ED EM	Mensualmente	
					Obtener índice Per cápita de consumo en el bar \$3.00	Obtener índice Per cápita de consumo en el bar \$3.00	Promedio de consumo en el bar	Ventas brutas en el bar/ Total de Personas	\$ 1.00 \$ 3.00 \$ 5.00	EC ED EM	Mensualmente	
		Conocimiento	CLIENTE	Cierre de ventas	Establecer monto de transacción promedio \$60	Establecer monto de transacción promedio \$60	Transacción Promedio	Ventas Brutas / # de transacciones		\$ 60.00 \$ 100.00	ED EM	Semanalmente
					Mantener un bajo porcentaje de quejas en el servicio 1%	Mantener un bajo porcentaje de quejas en el servicio 1%	% Quejas	quejas recibidas /numero clientes atendidos	2% 1% 0%	EC ED EM	Mensualmente	
					Incrementar a 2 visitas por mes por clientes	Incrementar a 2 visitas por mes por clientes	numero de visitas del cliente al mes	N/A	1 2 3	EC ED EM	Mensualmente	
					Establecer el costo de compra en 35%	Establecer el costo de compra en 35%	% Costo de Compras	[(Inventario Inicial + Compras netas del mes) - inventario final del mes / ventas totales]*100	40% 35% 30%	EC ED EM	Mensualmente	
					Cumplimiento al 100% las proyecciones de ventas	Cumplimiento al 100% las proyecciones de ventas	% De cumplimiento	Ventas reales/ ventas proyectadas	80% 100% 120%	EC ED EM	Anual	
Honestidad	FINANCIERAS	Tener una política clara para manejo de compras	Establecer el % de ocupación en el 70%	Establecer el % de ocupación en el 70%	Ocupación de local	# horas alquiladas/ # horas de atención		50% 70% 85%	EC ED EM	Mensualmente		

EC Estado crítico  
ED Estado deseable  
EM Estado meta

## MAPA ESTRATÉGICO



Cuadro N° 21, Elaboración: El autor

# **CAPÍTULO 3**

## **CAPÍTULO 3: PLAN COMERCIAL**

### **3.1 Estrategia Global**

SOCGERLAND utilizará la estrategia de “guerrilla”, esto significa hallar un segmento del mercado para defenderlo, en algún aspecto difícilmente de atacar por una compañía mayor.

En ciertos aspectos, una campaña emprendida a base de guerrilla se asemeja a un ataque de flanco, sin embargo hay una diferencia crítica entre la lucha de flanco y la de guerrilla.

Un ataque de flanco se lanza deliberadamente cerca de la posición de líder, por el contrario una guerrilla necesita el reconocimiento de su liderazgo en su segmento de mercado, por pequeño que este sea.

El enfoque de la guerrilla se trata de un asunto de concentración. Por su naturaleza, una guerrilla tiene fuerzas limitadas para iniciar su acción; por lo tanto para sobrevivir debe resistir la tentación de diseminar sus fuerzas. Por este motivo mantendremos nuestro concepto focalizado.

Una guerrilla puede aprovechar su tamaño pequeño para tomar decisiones rápidas. Esto puede ser una cualidad apreciada al competir con las grandes empresas establecidas, lo que se aplica en el negocio de canchas sintéticas

Una compañía pequeña puede cambiar las cosas a su alrededor sin hacer olas. La misma dificultad que se tiene para entrar, se tiene para salir. Las guerrillas

deberán emplear su flexibilidad para saltar con rapidez a un nuevo mercado en cuanto vean la oportunidad.

Muchas guerrillas dan utilidades concentrándose en pequeños mercados con un producto único. Sus ventas nunca son lo bastante extensas como para desafiar a compañías más grandes de la misma industria.

Los precios altos crean visibilidad en el sistema de distribución esto por supuesto da oportunidad de describir al cliente en perspectiva las cualidades del producto que justifican su precio elevado o diferente ya que nuestros clientes potenciales no están acostumbrado a pagar los dos servicios a la vez. A menos que se tengan recursos ilimitados que las guerrillas raras veces tienen, hay que ser el primero en ocupar el territorio del extremo superior.

Se requiere Fe y Valor para llegar a ser una guerrilla del extremo superior. Fe en el futuro de su innovación y Valor para lanzar el producto con un nombre desconocido.

El truco no es alquilar las canchas sintéticas a precios altos. El truco es hallar algo que añadido a la entrada valga el precio.

En resumen los principios de la guerrilla que aplicaremos son:

- 1.- Localizar una sección del mercado lo bastante pequeña para poder defenderla.

2.- No importa cuánto éxito se logre; nunca actuar como líder.

3.- Estar preparado para retirarse en el momento que se le avise

### 3.2 Consumidor Satisfecho



DONDE EL FÚTBOL NO PARA

Gráfico N° 17, Elaboración: Lcdo. Edmundo Córdova Durán, Diseñador gráfico

La empresa ofrecerá el servicio de canchas de césped sintético donde se juegue al estilo "SHOWBOL" que consiste en colocar, paredes acrílicas como barreras para optimizar el tiempo ya que gracias a estas paredes que estarán pegadas a las líneas laterales de la cancha para de estar forma mantener la pelota en juego permanente mente, es decir no existen ni saques laterales ni saques de arco ya que esta jamás abandona el campo, esta modalidad no ha sido implementada por ningún otro proveedor del servicio de alquiler de canchas sintéticas

Como servicios adicionales tendremos:



**Bar:** Donde los clientes después de jugar pueden ir a degustar piqueos o a tomar las bebidas que deseen.

Dentro del menú a ofrecer tendremos:

**Comida rápida:**

Hamburguesas

Hot Dogs

Tacos

Nuggets

Empanadas chilenas

**Piqueos**

Nachos con salsa y guacamoles

Patacones con queso

Alitas de pollo

Brochetas de carne y pollo

**Postres**

Dulce 3 leches

Helados

Queso de leche

**Bebidas:**

Nestea

Cola

Jugos

Agua

Cervezas nacionales

Cervezas extranjeras

Whisky

Vodka

Cocteles

**Cancha de fútbol- tenis:** Será de uso gratuito para los clientes como entretenimiento mientras esperan que llegue su hora de entrar a jugar.

**Alquiler de instalaciones para realización de eventos deportivos:** Nuestras instalaciones estarán disponibles para la organización de diferentes eventos deportivos, ya sean olimpiadas empresariales o de instituciones educativas para lo cual se debe tener como primer objetivo apuntar a colegios cercanos a nuestra zona, campeonatos empresariales, etc., en caso que el cliente desee les proveeremos de los árbitros para sus juegos.

**Alquiler de instalaciones para realización de eventos infantiles:** Este servicio estará a disposición de nuestros clientes para que puedan celebrar fiestas infantiles en nuestro local, celebrar días festivos, donde contaremos con todo tipo de juegos infantiles, además de sillas, mesas, carpas, donde también podrán utilizar nuestra cancha, y ofreceremos “caritas pintadas” para los niños que acudan a la fiesta.

A parte de los servicios mencionados como métodos de ingreso, existe la alternativa de alquilar espacios publicitarios o realizar canjes con proveedores, que serán colocados a los costados de las paredes en la cancha, como podemos apreciar en la siguiente image



**Gráfico N° 18: Fuente: clarin.com**

También existe la posibilidad de colocar espacios sit & watch en baños y camerinos

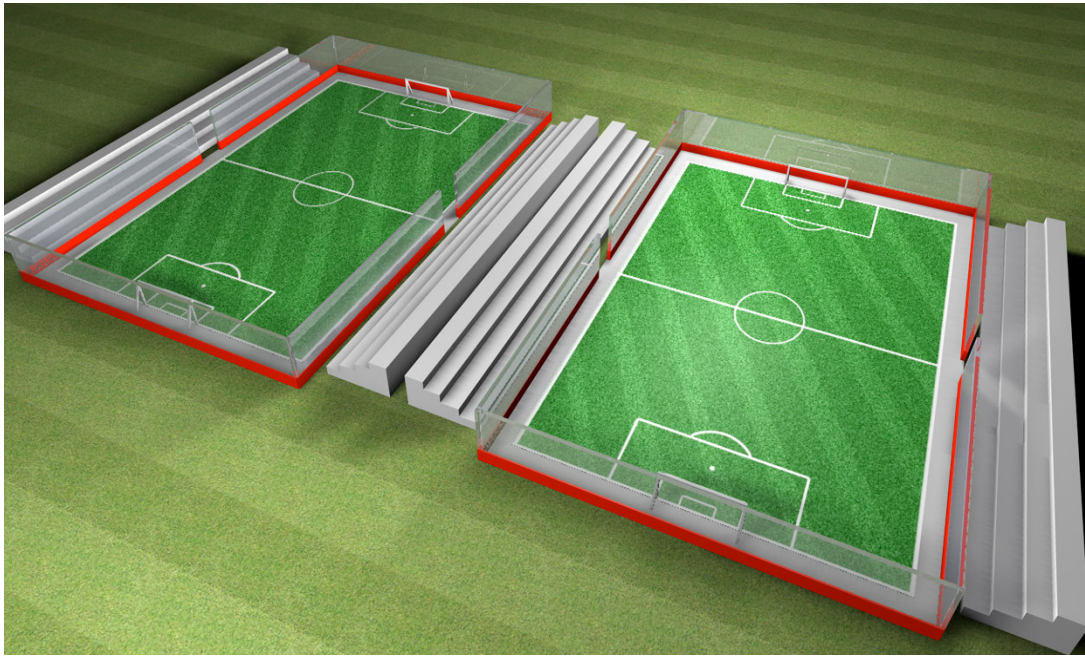
### **Diseño de instalaciones**

#### **CANCHAS**

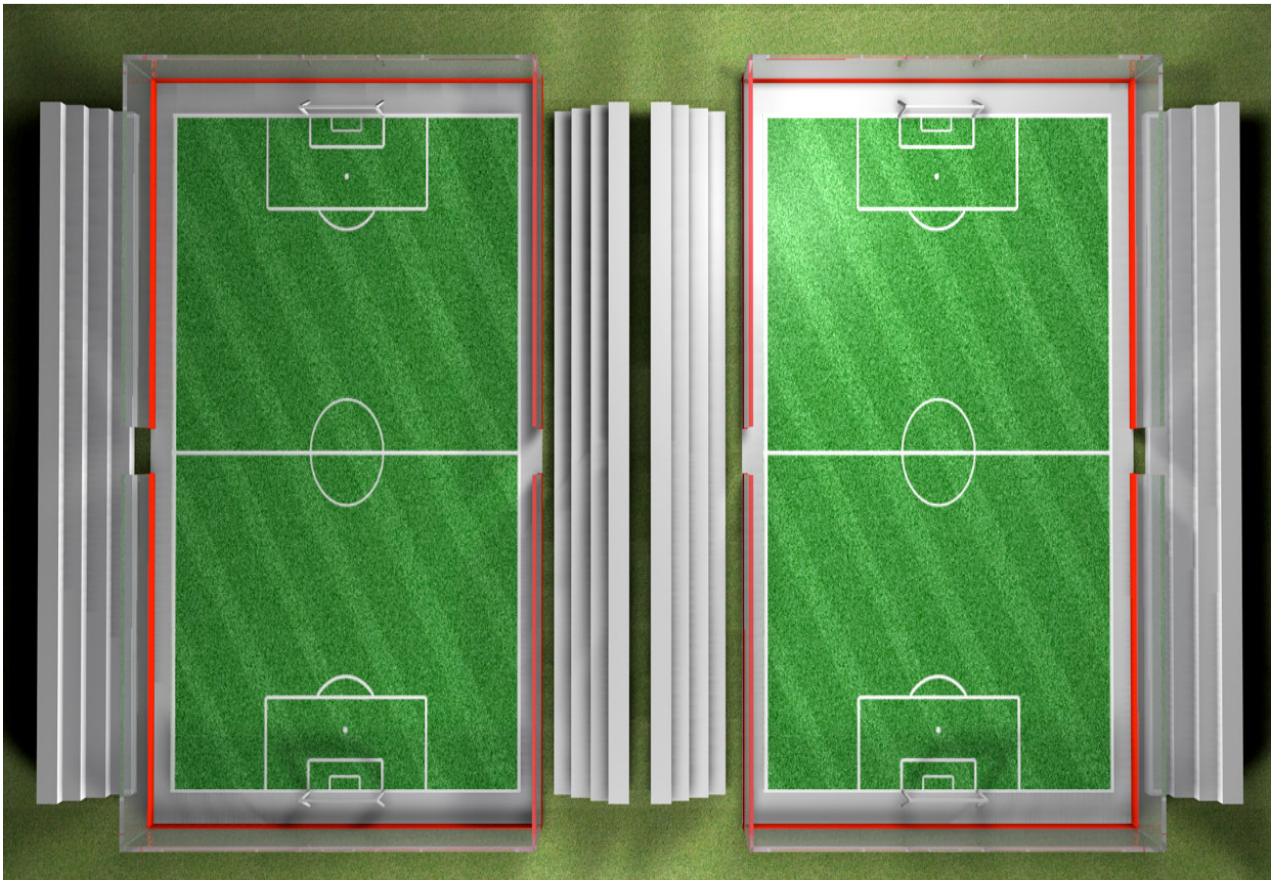
Se muestra el diseño de las 2 canchas y su vista panorámica



**GráficoN°19:** Elaboración: Lcdo. Edmundo Córdova Durán, Diseñador gráfico



**GráficoN°20:** Elaboración: Lcdo. Edmundo Córdova Durán, Diseñador gráfico



GráficoN°21: Elaboración: Lcdo. Edmundo Córdova Durán, Diseñador gráfico

## BAR

A continuación se presenta el diseño del bar que como vemos tiene un concepto vanguardista, moderno y con colores relacionados al fútbol para que nuestros clientes se sientan en un ambiente donde se respire deportes y más deportes



GráficoN°22: Elaboración: Lcdo. Edmundo Córdova Durán, Diseñador gráfico



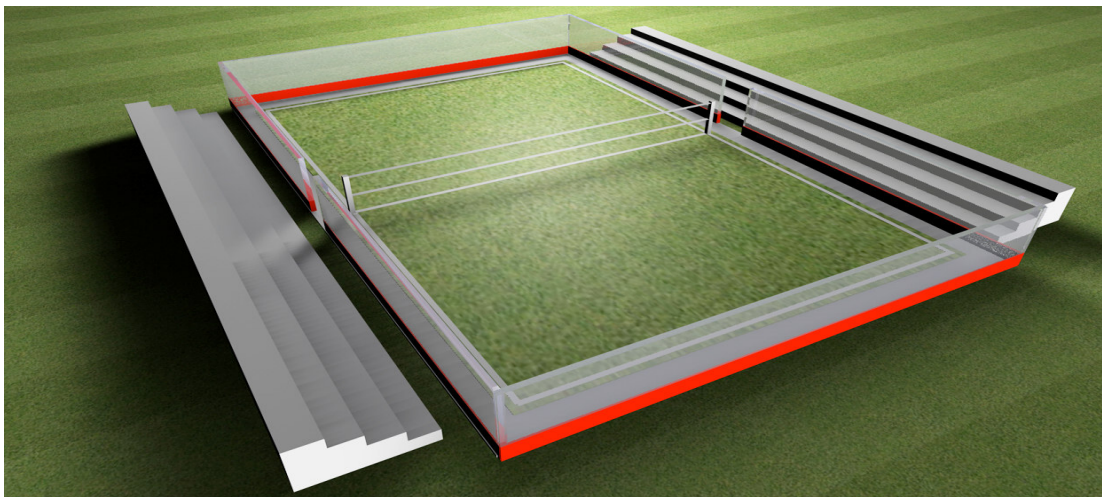
GráficoN°23: Elaboración: Lcdo. Edmundo Córdova Durán, Diseñador gráfico



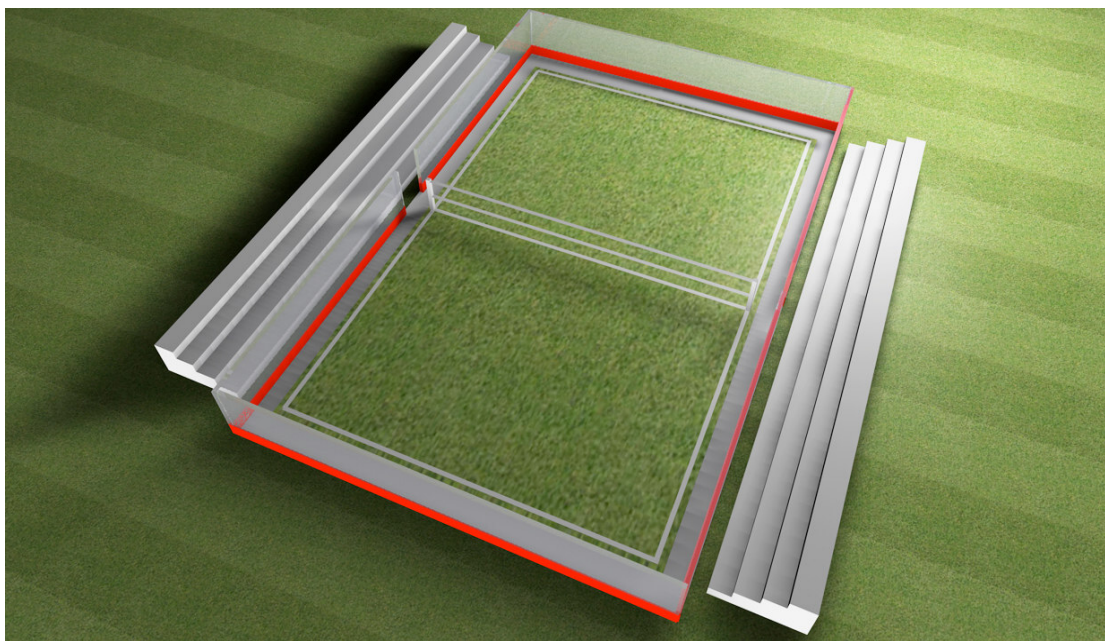
GráficoN°24: Elaboración: Lcdo. Edmundo Córdova Durán, Diseñador gráfico

## CANCHA DE FÚTBOL – TENIS

En estos gráficos se muestra la cancha de fútbol tenis que será utilizada por nuestros clientes



GráficoN°25: Elaboración: Lcdo. Edmundo Córdova Durán, Diseñador gráfico



GráficoN°26: Elaboración: Lcdo. Edmundo Córdova Durán, Diseñador gráfico

### 3.2.1 Manual de Imagen Corporativa

#### CAPITULO 1 IMAGOTIPO

#### JUSTIFICACIÓN DEL IMAGOTIPO



La marca es un signo material adoptado por una empresa para distinguir sus producciones, posesiones y actividades comerciales de otras. En este manual se



hallan perfectamente explícitas todas las soluciones fundamentales de personalidad gráfica de la empresa y de sus comunicaciones visuales. Aquí se indica como debe ser utilizado el imagotipo de **SOCCERLAND** y las restricciones del mismo.

La marca indica un compromiso de calidad y de constancia, una garantía de autenticidad y soporte de seguridad.

Este manual corporativo abarca todos los elementos básicos del sistema de identidad de **SOCCERLAND**, desde la explicación de cómo han sido creados los signos de identidad de la empresa y por qué, hasta el modo correcto de reproducirlos y aplicarlos a los diferentes soportes.

El objetivo principal de este manual, es ser una guía para aquellos que posteriormente se encarguen de diseñar piezas publicitarias para **SOCCERLAND**, ya que así no se podrá debilitar la fuerza de la identidad, pero sin afectar la creatividad de los diferentes comunicadores visuales que trabajen con la imagen e identidad de **SOCCERLAND**.

El icono de la compañía, está formado por un escudo con un balón de fútbol que representa el poder y la defensa de la tierra del fútbol, concepto que se identifica con la idea de la empresa que gira en torno a la práctica de este deporte y de tener un espacio de entretenimiento con una temática futbolera.

El logotipo está formado por la palabra **SOCCERLAND**, que están colocadas bajo el icono, una debajo de la otra lo que realzará el tipo de negocio y sus características principales.

Hay que resaltar que debajo del logotipo, se ha puesto el slogan que es el que identifica el servicio a brindar: “donde el fútbol no para”, que describe la esencia de la modalidad de juego “SHOWBOL”.

El imagotipo de **SOCCERLAND** se adapta fácilmente a cualquier formato o soporte en el cual se necesite su aplicación.

Los colores escogidos para nuestro imagotipo, son el rojo, negro y blanco, conscientes que el color nos ofrece un enorme vocabulario de gran utilidad en el alfabeto visual y después de revisar los valores simbólicos de los colores, buscamos los colores que reflejen nuestros estándares de calidad y servicios.

■ El color negro que significa nobleza y elegancia

■ El color rojo significa el poder, vitalidad y la ambición, confianza en sí mismo, coraje y una actitud optimista

□ El color blanco que significa **paz y confort**

El color está cargado de información y es una de las experiencias visuales más penetrantes que todos tenemos en común y por ello este constituye una importante fuente de comunicaciones visuales. Una de las conclusiones a las que se ha llegado es que la mirada humana percibe la forma antes que el color. Es decir, si se acerca al centro del campo visual humano, se observa en forma progresiva.

Por lo tanto si con la forma logramos el primer impacto, el color es fundamental para retener la atención y actuar sobre la capacidad reflexiva emocional del individuo.

La simplicidad es importante en el diseño de interfaces a color. Existe una simplicidad inherente en el color la cual debe ser usada cuando se desarrolla el diseño.

### **APLICACIÓN DEL IMAGOTIPO**

Se lo puede aplicar de dos maneras, siempre respetando las normas de uso expuestas en este manual como lo son la proporcionalidad cromática, etc.

a.- La presentación puede ser de la forma tradicional, el icono sobre el logotipo.



b.- Otra forma de presentación puede ser, sólo el logotipo.



### **USO CORRECTO DEL IMAGOTIPO**

En fondo rojo se utilizará el imagotipo, así como en degradado rojo como vemos en las figuras.



## USO INCORRECTO DEL IMAGOTIPO

No se debe combinar con colores que contrasten demasiado con la esencia de los colores originales



## CROMÁTICA

Los colores permitidos en la identidad de **SOCCERLAND** son únicamente los establecidos en este manual. Su utilización variará según el soporte en el que el imagotipo sea aplicado y según las connotaciones que se le quiera dar al mensaje de la pieza gráfica.

### Colores directos



## CAPITULO 2

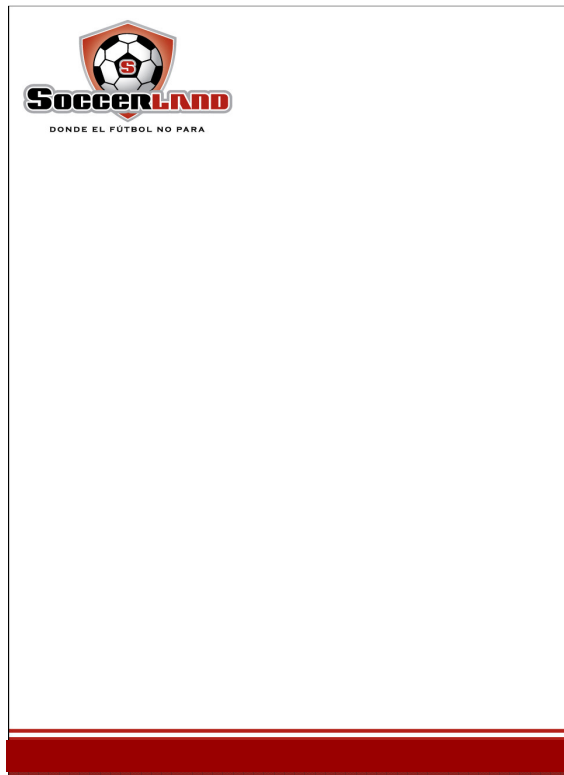
### PAPELERIA BÁSICA

En la papelería se ha utiliza el imagotipo de la compañía en la parte superior derecha de cada hoja y usando los colores corporativos

El formato de la hoja será A4 o INEN, se imprimirá en papel bond de 75 o 90 gramos.

El imagotipo estará situado en la parte superior derecha, a un tamaño de 4x 3,9 cm.

Los sobres, al igual que la hoja, usan los colores corporativos y el icono de **SOCCERLAND** en la parte superior derecha.





### **CAPÍTULO 3**

#### **SEÑALÉTICA**

Un sistema de señalética se torna indispensable para apoyar el lanzamiento de la marca. El diseño que se aplicó en los letreros guarda las normas cromáticas mencionadas en este manual.

Los letreros de baños deberán ser impresos en acrílico blanco con las siguientes medidas, 10 cm. de ancho x 12.5 cm. de alto.

Cualquier otra señalética que se haga deberá tomar como referencia esta de los baños.



## CAPÍTULO 5

### Tipografía del Imagotipo



Tipografía:  
**Counter Generator - regular**

**DONDE EL FÚTBOL NO PARA**

---

Tipografía:  
**Copperplate Gothic bold**

## CAPÍTULO 6

### APLICACIONES – MERCHANDISING

En lo que respecta a material de merchandising, el imago tipo es aplicado según las permisiones de este manual.

Tenemos un Mouse pad en la que se puede apreciar el logo en el centro



Una taza de cerámica con el logo a full color:



La tarjeta de consumo con el logo de la empresa





Plumas



Servilletas a ser utilizadas



El diseño de la gorra:



El uniforme a ser utilizado por el personal de servicio al cliente de la empresa:



Imágenes diseñadas por: Lcdo Edmundo Córdova Durán—DISEÑADOR GRÁFICO

### 3.3 Costo a satisfacer (precio)

En el siguiente cuadro se detallan los precios a ofrecer en lo que se refiere a alquiler de canchas y eventos deportivos.

Servicio	Precio
Alquiler de cancha	\$ 35
Eventos deportivos	\$ 150
Eventos infantiles	\$ 125

**Cuadro N°22, Elaboración: El autor**

En lo que tiene que ver a alquiler de canchas habrá descuento a quien reserve por 2 horas.

En cuanto a los eventos el precio establece las 4 horas de alquiler del local con un precio de \$20 cada hora adicional.

Lo referente a comida y bebidas se mantendrá un costo de máximo del 35%

### 3.4 Cliente

**Grupo objetivo.-** Jóvenes y adultos de 15 a 44 años, personas que gustan de practicar actividades deportivas y socializar con amigos y familiares de nivel socioeconómico medio, medio alto y alto. Nuestro grupo objetivo se divide en 4 categorías:

- **CREATIVOS:** Buscan expandirse, crecer y desarrollarse por medio de la libertad. Intentan no vivir en la rutina y son personas abiertas.
- **CULTURALES:** Buscan expandirse, desarrollarse y crecer pero les es imprescindible encontrar seguridad en cada paso que dan. Temen la libertad. Son metódicos, se rigen y manejan su vida de acuerdo a las normas de la sociedad donde viven. Avanzan pisando terreno seguro.
- **PROSPECTIVOS:** Necesitan tener controlado su futuro. Temen lo desconocido y lo no probado, necesitan garantía para dar cada paso. Analizan con detalle las garantías de éxito y fracaso. Planifican todo.
- **RACIONALISTAS:** No viven con esfuerzo. Evitan compromisos y responsabilidad son conformistas, faltos de interés y se sienten seguros quedándose donde están.
- **FACTOR COMÚN:** A pesar de tener distintos caracteres, todos buscan en cierta forma socializar con su entorno por medio de diferentes opciones de entretenimiento, además de mejores servicios y mayor comodidad.

### **3.5 Comunicación**

#### **Plan de Medios**

##### **Grupo Objetivo**

**Nivel Socio Económico:** Medio, medio alto, alto

**Rango de edades:** Jóvenes y adultos 15-44 años

##### **Medios:**

- Radio: Tropicana, Alfa
- Revista ESTADIO
- Sit & Watch: Cinemark, Terminal Terrestre
- Redes sociales: Facebook, Twitter
- Creación de página web: [www.reservatucanCHA.com](http://www.reservatucanCHA.com)

Medio / Período	Mes Tipo				TOTAL
	1	2	3	4	
<b>Radio</b>					
TROPICANA 540 AM					\$ 728.00
ALFA 104.1 FM					\$ 896.00
<b>TOTAL RADIO</b>					<b>\$ 1,624.00</b>
<b>Revistas</b>					
Estadio (1/2 página)					\$ 840.00
Publireportaje					\$ 1,646.40
<b>TOTAL REVISTAS</b>					<b>\$ 2,486.40</b>
<b>Alternativo</b>					
Sit & Watch					\$ 252.00
Facebook					\$ -
Twitter					\$ -
Página Web (Dominio, Hosting, diseñador web)					\$ 343.00
<b>TOTAL ALTERNATIVO</b>					<b>\$ 595.00</b>
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 4,705.40</b>
<b>Precios Incluyen IVA</b>					
Plan de medios variará de acuerdo a meses del año					

Cuadro N° 23 Elaboración: El autor

RADIO	PROGRAMA	TARIFA	TOTAL
TROPICANA	Pasión deportiva L-V 9h00 a 12h00 3 cuñas (30") y 2 (15") menciones durante programa concepto de 3 veces por semana	Paquete	\$ 650.00
ALFA	ALFA SHOW L-V 15h00 a 18h00 5 cuñas (30") y 3(15") menciones durante programa concepto 3 veces por semana	Paquete	\$ 800.00
Sub- Total			\$ 1,450.00
IVA 12%			\$ 174.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1,624.00</b>

Gráfico N° 24 Elaboración: El autor

REVISTA	ESPACIO	TARIFA	TOTAL
ESTADIO	1/2 DE PÁGINA (REVISTA DE CIRCULACIÓN MENSUAL	750	\$ 750.00
	Publireportaje	1470	\$ 1,470.00
Sub- Total			\$ 2,220.00
IVA 12%			\$ 266.40
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2,486.40</b>

Cuadro N° 25 Elaboración: El autor

ALTERNATIVO	DESCRIPCIÓN	TARIFA	TOTAL
www.reservatucancha.com	Hosting + Dominio	6.25	\$ 6.25
	Servicios prestados diseñador web	300	\$ 300.00
REDES SOCIALES	twitter @soccerlandgye	-	-
	facebook soccerland guayaquil	-	-
Sit & Watch		-	-
		-	-
		Sub- Total	\$ 306.25
		IVA 12%	\$ 36.75
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 343.00</b>

Cuadro N° 26 Elaboración: El autor

### Conclusiones del Plan de Medios

- Se mantendrá actividad en radio, revistas deportivas, página web propia, redes sociales y sit & watch
- Nuestros medio principales serán radio y redes sociales.
- En radio se tendrá presencia de lunes a viernes en 2 emisoras distintas apuntando, una con mayor audiencia de adultos como los es Tropicana en el programa Pasión Deportiva y Alfa con mayor audiencia juvenil en el programa Alfa Show
- Se tendrá presencia en las redes sociales con mayor cantidad de usuarios como son Twitter y Facebook que serán de gran ayuda para promocionar la página web y los servicios que ofrece la empresa



- Se pautará en revista estadio, de circulación nacional de manera mensual y una de las más populares del país
- Inicialmente la inversión medios sit & watch será de 3 meses inicialmente

La página web aparte de ser una herramienta de promoción y comunicación, trabajará como un medio para vender los servicios que se ofrecen y a futuro asociarse con otros establecimientos y realizar funciones de “dealer”

### **3.6 Estrategias de Lanzamiento**

- Creación de expectativa en redes sociales: facebook, twitter
- Contratar publicidad en espacios sit & watch
- Organización de campeonatos relámpago de fútbol y fútbol- tenis, abiertos y de ex -futbolistas y famosos
- Sorteos de horas gratis en páginas de redes sociales de acuerdo al número de seguidores en cada una de ellas
- Precios promocionales a quienes realicen reservaciones en la página web

### **3.7 Estrategias de crecimiento**

- **Concursos en radios:** Se otorgarán horas gratis a oyentes de los programas donde pautemos
- **Publireportaje revista Estadio:** La revista brinda esta opción la cual es una gran herramienta para darse a conocer en un medio donde la gran cantidad de lectores que posee gustan del servicio que ofrecemos.

- **Auspicios eventos colegios, universidades:** Tener presencia en eventos colegiales donde por medio de sorteos o concursos se puedan otorgar horas de juego lo cual es positivo para poder llegar a gran parte del mercado meta.
- **Promoción de eventos:** Dar a conocer los eventos (campeonatos abiertos, olimpiadas empresariales, juegos internos de colegios, fiestas infantiles, entre otros) a realizar y para los que se pondrán a disposición de nuestros clientes por medio de los canales de comunicación en internet como las redes sociales, página y la página web del negocio
- **Utilizar pagina web para realizar reservaciones:** Esta herramienta será de gran utilidad para nuestros clientes ya que ahorra varios pasos y donde ellos podrán revisar sin problemas horarios disponibles y días donde prefieran reservar sin necesidad que acudan a nuestro local o llamar para realizar la transacción

En lo que respecta al crecimiento del negocio como estrategias implementaremos:

**Mejoras a infraestructura:**

Siempre ayuda a la imagen del negocio la renovación del ambiente y detalles útiles a implementar en el complejo

**Alianzas estratégicas:** Conseguir patrocinadores para organizar campeonatos que tengan mayor duración, mayor cantidad de equipos con un costo de inscripción y los respectivos premios económicos a los ganadores

Establecer acuerdos con proveedores tarjetas de crédito, diarios, revistas para que sus suscriptores tengan la ventaja que al presentar la tarjeta obtengan beneficios como descuentos dentro de nuestras instalaciones para acceder a cualquiera de nuestros servicios.

**Ofrecer beneficios clientes más rentables:** Para clientes que mas horas hayan alquilado durante el mes, se realizarán sorteos de horas gratis o consumo en el bar para lograr fidelizar clientes

Además intensificaremos nuestra campaña publicitaria, pautando en medios radiales que sean de la preferencia de nuestro mercado meta.

### **3.8 Estrategias de madurez**

**Campeonatos en días festivos o celebraciones:** Organizar torneos “relámpago” con costo de inscripción y premio económico para los participantes en fiestas octubrinas, día del padre, fundación de Guayaquil, y demás fechas que se celebren  
Empresas

**Alianzas con colegios:** Establecer acuerdos con instituciones educativas para que realicen sus actividades deportivas en el complejo

**Transmisión de partidos internacionales y locales:** Al contar con servicio de TV pagada se puede ofrecer a los clientes la oportunidad de ver eventos deportivos locales e internacionales como el campeonato ecuatoriano de fútbol, UEFA Champions League, eliminatorias, Copa América, Superbowl, torneos de tenis, etc.

**Sorteo en redes sociales de órdenes:** Al llegar a cierto número de “followers” en twitter o de amigos/fans en facebook se sortearán horas de juego en la cancha entre quienes formen parte de nuestras páginas en las redes sociales.

**Aniversarios:** Celebrar cumplimiento de años del complejo por medio de promociones, campeonatos, sorteo de órdenes de consumo en bar y en la cancha.

**Organizar campeonatos abiertos con premios económicos con apoyo de auspiciantes:** Realizar campeonatos que duren 2 o 3 meses en conjunto con nuestros proveedores principales, donde se realice el cobro de la inscripción y se entreguen premios económicos a quienes obtengan los primeros puestos

En esta etapa se tiene planeado establecer sistemas de CRM por medio de nuestra base de datos.

Iniciar con la identificación de clientes rentables, para de esta forma fidelizarlos y ofrecerles beneficios como la tarjeta de cliente frecuente donde podrán acceder a descuentos exclusivos en alquiler de la cancha, consumo en el bar, sorteos mensuales de implementos deportivos y órdenes de consumo

En cuanto a estrategias publicitarias, se mantendrán los canales de comunicación antes descritos, para mantenernos en la mente de nuestro mercado objetivo

### 3.9 Presupuesto de Marketing

Detalle	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
<b>Radio</b>												
Tropicana	\$ 728.00	\$ 728.00	\$ 728.00	\$ 728.00	\$ 728.00	\$ 728.00	\$ 728.00	\$ 728.00	\$ 728.00	\$ 728.00	\$ 728.00	\$ 728.00
Alfa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 896.00	\$ 896.00	\$ 896.00	\$ 896.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Radio</b>	\$ 728.00	\$ 728.00	\$ 728.00	\$ 1,624.00	\$ 1,624.00	\$ 1,624.00	\$ 1,624.00	\$ 728.00	\$ 728.00	\$ 728.00	\$ 728.00	\$ 728.00
<b>Revista</b>												
Estadio												
1/2 Página	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00			\$ 840.00	\$ 840.00					\$ 840.00
Publireportaje					\$ 1,646.70							
<b>Total Revista</b>	\$ -	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ -	\$ 1,646.70	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 840.00
<b>Alternativo</b>												
<b>Página Web</b>												
Diseñador web	\$ 336.00	\$ 336.00	\$ 336.00	\$ 336.00	\$ 336.00	\$ 336.00	\$ 336.00	\$ 336.00	\$ 336.00	\$ 336.00	\$ 336.00	\$ 336.00
Dominio +Hosting	\$ 7.00	\$ 7.00	\$ 7.00	\$ 7.00	\$ 7.00	\$ 7.00	\$ 7.00	\$ 7.00	\$ 7.00	\$ 7.00	\$ 7.00	\$ 7.00
<b>Total Página Web</b>	\$ 343.00	\$ 343.00	\$ 343.00	\$ 343.00	\$ 343.00	\$ 343.00	\$ 343.00	\$ 343.00	\$ 343.00	\$ 343.00	\$ 343.00	\$ 343.00
<b>Redes Sociales</b>												
Twitter	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Facebook	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total redes sociales</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Sit &amp; Watch</b>												
Cinemark (3 avisos)	\$ -			\$ 151.20	\$ 151.20	\$ 151.20	\$ 151.20	\$ 151.20	\$ 151.20			
Term. Terr. GYE (4 avisos)	\$ 201.60	\$ 201.60	\$ 201.60								\$ 201.60	\$ 201.60
<b>Total sit&amp;watch</b>	\$ 201.60	\$ 201.60	\$ 201.60	\$ 151.20	\$ 151.20	\$ 151.20	\$ 151.20	\$ 151.20	\$ 151.20	\$ -	\$ 201.60	\$ 201.60
<b>Total Alternativo</b>	\$ 544.60	\$ 544.60	\$ 544.60	\$ 494.20	\$ 494.20	\$ 494.20	\$ 494.20	\$ 494.20	\$ 494.20	\$ 343.00	\$ 544.60	\$ 544.60
<b>Total PLAN MEDIOS</b>	\$ 1,272.60	\$ 2,112.60	\$ 2,112.60	\$ 2,118.20	\$ 2,118.20	\$ 3,764.90	\$ 2,958.20	\$ 1,222.20	\$ 1,222.20	\$ 1,071.00	\$ 1,272.60	\$ 2,112.60
<b>PROMOCIONES</b>												
Ordenes Consumo hora	\$ 140.00	\$ 140.00	\$ 140.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 140.00	\$ 140.00	\$ 140.00
Gancho 2 x 1	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
<b>Total Promociones</b>	\$ 440.00	\$ 440.00	\$ 440.00	\$ 370.00	\$ 370.00	\$ 370.00	\$ 370.00	\$ 370.00	\$ 370.00	\$ 440.00	\$ 440.00	\$ 440.00
<b>CONSOLIDADO</b>	\$ 1,712.60	\$ 2,552.60	\$ 2,552.60	\$ 2,488.20	\$ 2,488.20	\$ 4,134.90	\$ 3,328.20	\$ 1,592.20	\$ 1,592.20	\$ 1,511.00	\$ 1,712.60	\$ 2,552.60
<b>TOTAL ANUAL</b>	\$		\$ 28,217.90									

Cuadro N° 27 Elaboración: El autor

# **CAPÍTULO 4**

## CAPÍTULO 4: PLAN DE OPERACIONES

### **4.1 Teoría del Servicio**

Para los clientes por lo común es más fácil evaluar los productos físicos que los servicios, por este motivo nosotros buscamos crear una sinergia entre nuestro cliente y su experiencia en SOCCERLAND; basándonos en el principio de Verosímil audiovisual que explica la relación que tiene la persona cuando deliberadamente busca un momento de esparcimiento y distracción.

Una de las actividades de mayor predilección es la práctica de fútbol en canchas sintéticas, por ello es importante innovar en este tipo de servicios, brindar una excelente atención llenar las expectativas del cliente mediante la excelente atención y ofrecer servicios adicionales que satisfagan sus necesidades.

Los servicios hacen hincapié en las cualidades de experiencia, que solo se puede discernir, durante el consumo; aún cuando las instalaciones de servicio y el personal en el escenario son bastante tangibles, son simplemente los elementos operacionales necesarios para crear el servicio.

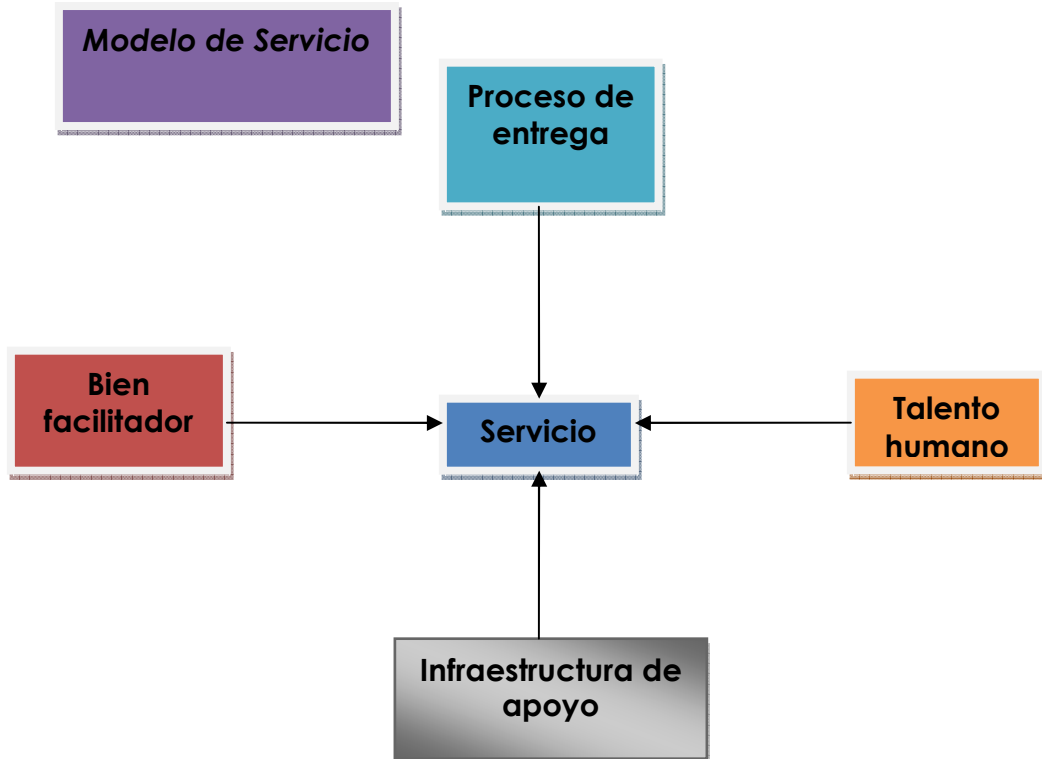
Este problema es más agudo para quienes utilizan un servicio por primera vez, sin tener una experiencia previa del servicio que se analiza.

- a) **Beneficio esencial.-** nuestro beneficio esencial es la diversión que tiene como fin entretener y recrear a nuestros clientes, ofreciéndoles un lugar donde pueden practicar su deporte favorito bajo la modalidad “showbol” nunca antes ofrecida en complejos del país, además de ofrecer bar, cancha de fútbol tenis, y zona de juegos infantiles

- b) Despreocupación.-** Lo más tangible es la calidad de servicio a ofrecer y el espacio que rodea al cliente donde podrá tener acceso a servicio de consumo a la cancha si así lo desea, puede ingresar al bar, jugar fútbol tenis cuando lo desee, el cliente puede sentirse totalmente relajado en el establecimiento.
- c) Valor adicional añadido.-** ¿Que nos hace diferentes? La implementación de la modalidad showbol, brindar una cancha de fútbol tenis en buen estado y abierta a los clientes cuando la deseen, servicio de consumo directo a la cancha con su respectiva tarjeta de consumo. todo para que viva una experiencia única que no sólo se queda en ocupar la cancha para jugar.
- d) Identificación cultural.-** Un factor integrador familias, amigos y distintas generaciones siempre ha sido, es y será el fútbol, el deporte más popular en nuestro país y en el mundo, por ello se desarrollará la decoración de acuerdo a momentos especiales que hayan pasado en el fútbol de nuestro país, zonas de recuadros de Barcelona y Emelec, etc.



## 4.2 Descripción del Producto (Paquete de Servicios)



Cuadro N° 28 Elaboración: El autor

### **Bien Facilitador:**

- Servicio de bar directo a la cancha
- Reservas vía:
  - Telefónica
  - Correo electrónico
  - Messenger
  - Página web

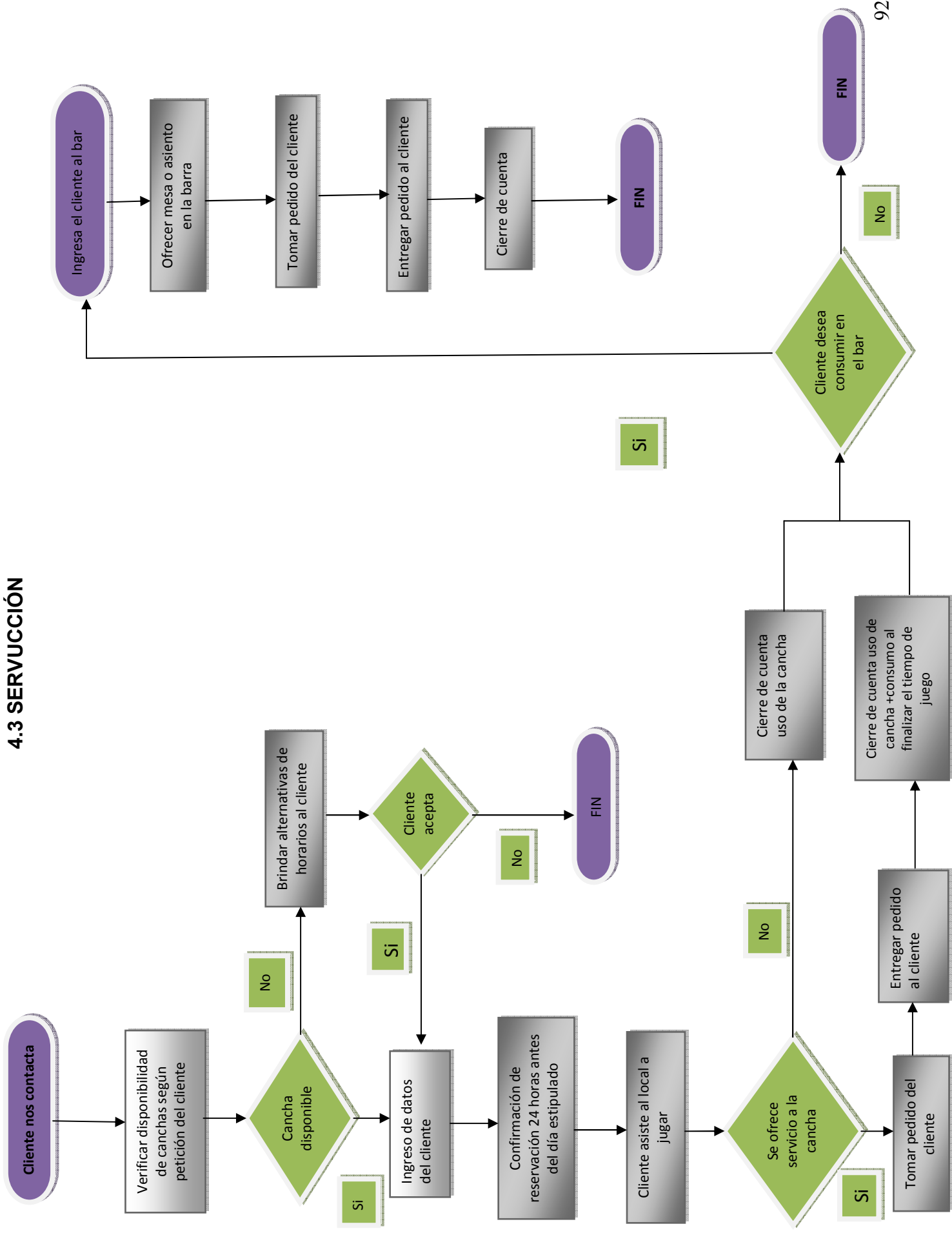
### **Infraestructura de apoyo:**

- Sistema (software) operativo
- Maquinarias y equipos: bar, caja, administración y canchas(fútbol y fútbol –tenis), juegos infantiles
- Muebles: mesas, sillas y barra
- Decoración ambientada temas futbolísticos
- Edificio
- Aire acondicionado
- Sistema de sonido
- Equipos de seguridad
- Sistema de ventilación

### **Talento Humano**

- Meseros
- Cajeros
- Barman
- Personal de seguridad y mantenimiento (tercerizados)
- Administradores y supervisores

### 4.3 SERVICCIÓN



#### **4.4 Momentos de verdad**

**Ciente nos contacta:** En este momento el cliente tiene contacto con nuestra empresa y donde tendrá varias alternativas para realizar las reservaciones que pueden ser:

- Vía telefónica (a convencional o celular)
- Correo electrónico
- Por medio del Messenger
- Página web

Este es uno de los momentos principales porque es la primera impresión que el cliente tendrá de nosotros, aquí se detallará horarios, servicios e instalaciones disponibles a las que el cliente puede acceder.

**Ciente llega al establecimiento:** Es importante que cuando el cliente llegue para hacer uso de las canchas se lo atienda con los implementos listos como son chalecos y balón y lo más importante que la cancha está a la hora exacta que la solicitó, es un punto importante la puntualidad para brindar un excelente servicio.

**Calidad de piqueos:** Es muy importante ofrecer comida de calidad tanto en el bar como al momento de organizar los eventos, caso contrario lo más probable es que los clientes decidan no regresar.

**Llevar pedido a la mesa.-** en este punto el cliente no solo medirá la amabilidad del mesero, sino la rapidez con la que le entreguen su pedido, se debe ser lo más precisos posibles a la hora de entregar pedidos, evitando errores de entregas.

**Desarrollo de eventos:** ya sean matinés u olimpiadas deportivas el evento debe ir acorde a lo previamente planificado y evitar cualquier contratiempo

**Servicio a la cancha:** Los clientes al momento de hacer uso de la cancha tienen la opción de hacer pedidos para consumir en ella, es importante ser rápidos y eficientes al momento de la atención

**Cliente ingresa al bar:** Cuando el cliente haga su entrada al bar es primordial recibirlo cordialmente y ofrecerle una mesa o un espacio en la barra según su elección

**Cierre de cuenta:** siempre el cliente cancelará una vez que haya terminado su tiempo de juego en la cancha y en el caso de del bar lo hará una vez que se retire de las instalaciones con su tarjeta de consumo donde se le apuntará lo que ordene, de esta manera tendrá constancia de lo que consume y evitaremos en gran medida confusiones.

#### **4.5 Manejos de quejas**

Una queja, en forma simple, indica que el receptor del bien o servicio no encuentra que sus expectativas sobre el mismo estén satisfechas con la calidad esperada.

Este cliente, insatisfecho, nos hace un inmenso favor al señalar su inconformidad y nos permite verificar nuestros procedimientos para mejorar o rectificar nuestra entrega.

Por ello es indispensable establecer un procedimiento rápido y efectivo para resolver las quejas que se presenten

### **Comunicación de las quejas:**

Con el propósito de captar la información de las quejas y sugerencias de mejora del cliente se establecen las siguientes formas de comunicación del cliente

- 1) Presencial (persona a persona) escrita o verbal.
- 2) Correo Electrónico (dirección exclusiva para el manejo de quejas y sugerencias)
- 3) Vía Telefónica.
- 4) Vía página web (plan a futuro)

### **Manejo de quejas personales**

1. Escuchar con atención y en silencio el reclamo del cliente
2. Mantener siempre la calma y el control de la situación, evitando siempre una escena desagradable **Agradezca a la persona por su feedback.**
3. Si se cometió algún error, reconocerlo. EL CLIENTE SIEMPRE TIENE LA RAZON SIEMPRE

4. Agradezca a la persona por su feedback.
5. Disculparse si es necesario.
6. Comprometerse a hacer algo al respecto y hacerlo.
7. Resolver el problema inmediatamente y tomar las medidas necesarias para mejorar y evitar que vuelva a suceder

### **Manejo de quejas escritas**

1. Agradecer al cliente y apreciar su queja y disculparse.
2. Informe al cliente acerca de lo que ha hecho.
3. Personalizar la respuesta.
4. Ser simple y específico.
5. Superar las expectativas de los clientes.
6. Compruebe la satisfacción del cliente.
7. Que parezca una situación especial.

Cuando se presentan quejas lo importante es dar la solución rápida y efectiva al cliente y lo que es más importante reducirlas al mínimo

8 de cada 10 clientes que se quejan regresan a comprar si sus quejas fueron resueltas oportunamente y de la mejor manera

***“UN CLIENTE QUE SE QUEJA, NOS DA LA OPORTUNIDAD DE MANTENERLO COMO CLIENTE”***

# **CAPÍTULO 5**



## **CAPÍTULO 5: ESTUDIO TÉCNICO**

### **5.1 Alcance de estudio de ingeniería y efectos económicos**

#### **5.1.1 Inversiones en obras físicas**

Construcción de cancha sintética de 40 x 25 y canchita de fútbol-tenis de a cargo de Forbex, tendrá un costo de **\$15,000** cada una incluidas luminarias, esto comprende:

- Instalación
- Arena fina
- Rubber ( bolitas de caucho)
- Base de hormigón
- Arcos
- Cerramiento
- Mallas
- Pendiente de - 7 grados hacia los costados para el drenaje
- Construcción de infraestructura de oficina, camerino, baños y bar tendrá un costo de \$20,000, incluido cableado eléctrico.

## 5.1.2 Necesidades de equipos y maquinarias

Cant	Descripción	P. Unitario	Total
4	Computadores xtratech	\$ 500	\$ 2,000
2	*Congeladores Vertical ECASA Glacial Glass	\$ 1,400	\$ 2,800
2	Impresoras multifuncional HP	\$ 125	\$ 250
8	Balones	\$ 40	\$ 320
2	TV PLASMAS LG 42"	\$ 900	\$ 1,800
10	JUEGOS DE MESA PARA BAR (CON 4 SILLAS)	\$ 200	\$ 2,000
5	JUEGO DE MESA PLÁSTICA (CON 4 SILLAS)	\$ 70	\$ 350
2	Mesa de billar	\$ 500	\$ 1,000
1	Cocina industrial	\$ 900	\$ 900
2	Microondas	\$ 200	\$ 400
2	Aire acondicionado split	\$ 1,400	\$ 2,800
1	Fútbolín	\$ 300	\$ 300
3	Juego de escritorio y silla oficina	\$ 450	\$ 1,350
1	Archivador metálico	\$ 1,000	\$ 1,000
3	Locker Guardarropa De 8 Casilleros	\$ 500	\$ 1,500
4	Extintores	\$ 80	\$ 320
60	Chalecos	\$ 1.67	\$ 100
24	Camiseta polo + calentador negro	\$ 15.00	\$ 360
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 19,550</b>

Cuadro N° 30 Elaboración: El autor

\*Dispensadores de ph y jabón, así como congeladores de bebidas serán concesionados

## 5.1.3 Otros Costos

- Compra e instalación de 8 paredes acrílicas (que estarán ubicadas a los costados de la cancha), dan un total de \$6000 por las 2 canchas siendo 4 paredes de 35 x 4 y 2 de 20 x 4
- Decoración de Bar, baños y camerinos por \$1,000, que consiste en:

- Fotos y camisetas de equipos de fútbol
- Pinturas temáticas relacionadas al fútbol.
- Compra de juegos infantiles para matiné:

Castillo inflable (8x2)	\$ 300
Casa infantil	\$ 585
Rayuela de goma	\$ 30
Tobogán gigante	\$ 400
Columpios	\$ 400
Sube y baja	\$ 250
Colchoneta	\$ 100
<b>Total</b>	<b>\$ 2,065</b>

Cuadro N° 31 Elaboración: El autor

- **Instalación de servicio de Directv en los 3 televisores \$50** y por el servicio \$67 mensuales
- **Instalación de línea telefónica e internet TELMEX \$100** con precio de \$65 mensuales
- **Compra de teléfonos celulares porta y movistar \$60 cada uno**

## 5.2 Análisis de localización

SOC CERLAND estará situado en una zona estratégica y en pleno crecimiento como lo es la ciudadela “Acuarela del Río” mz.1177 ubicada diagonal al la terminal de Metrovía “Río Daule” en una avenida principal, de fácil acceso y visibilidad (1200 mts cuadrados \$45 C/metro cuadrado)



Gráfico N° 27 fuente: Google maps

### 5.3 Balance de personal

A continuación se presentarán sueldos, salarios y tarifas de servicio del personal que trabajará en la empresa

DESCRIPCION	V. UNITARIO	CANTIDAD	MENSUAL	ANUAL
Gerente General	\$ 880	1	\$ 880	\$ 10,560
Jefe de Operaciones	\$ 550	1	\$ 550	\$ 6,600
Jefe Administrativo	\$ 550	1	\$ 550	\$ 6,600
Asistente administrativo comercial	\$ 330	1	\$ 300	\$ 3,600
Supervisor operativo	\$ 385	1	\$ 385	\$ 4,620
Polifuncionales	\$ 297	8	\$ 2,376	\$ 28,512
Contador (contratado por servicios)	\$ 150	1	\$ 150	\$ 1,800
Mantenimiento*	--	2	\$ 700	\$ 8,400
Personal de Seguridad*	--	4	\$ 1,500	\$ 18,000
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>\$ 7,391</b>	<b>\$ 88,692</b>

Cuadro N° 32 Elaboración: El autor

Trabajadores de oficina, estarán en turnos de 8 horas, jefe y supervisor operativo tendrán horarios rotativos dependiendo quien deba estar a cargo de la supervisión de polifuncionales en determinados días.

❖ **Para el área de limpieza y seguridad se contratarán empresas conocidas en el mercado, serias y de prestigio que brinden un servicio eficiente, NO ES PERSONAL CONTRATADO POR LA EMPRESA DIRECTAMENTE.**

**Este punto se lo especifica en capítulo 6 numeral 2 en PERFILES DE PUESTOS.**

### 5.3.1 Distribución de horarios Polifuncionales

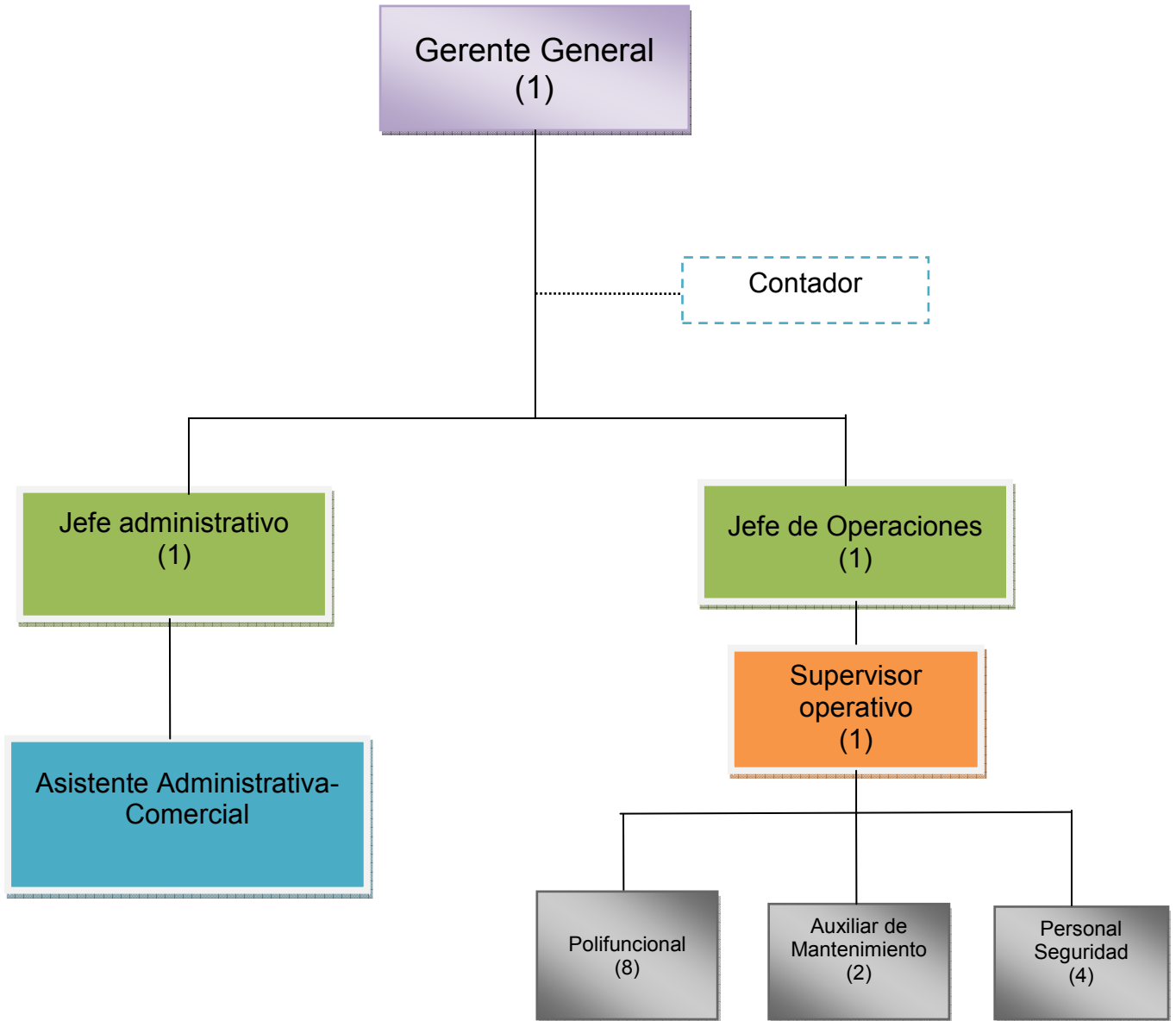
	Lunes		Martes		Miércoles		Jueves		Viernes		Sábado		Domingo		TOTAL DE HORAS
POL 1					11:00		11:00		16:00		16:00		15:00		40
						19:00	19:00			0:00	00:00			23:00	
					8		8		8		8		8		
POL 2					15:00		11:00			11:00	9:00		9:00		40
						23:00	19:00				17:00			17:00	
					8		8		8		8		8		
POL 3	9:00		15:00						11:00		9:00		11:00		40
		17:00		23:00						19:00	17:00			19:00	
		8		8					8		8		8		
POL 4					16:00		15:00		15:00		15:00		15:00		40
						0:00	23:00			23:00	23:00			23:00	
					8		8		8		8		8		
POL 5	15:00		15:00		16:00		16:00						14:00		40
		23:00		23:00		0:00	0:00							22:00	
		8		8		8		8					8		
POL 6			9:00		15:00		15:00		16:00		16:00				40
				17:00		23:00	23:00			0:00	00:00				
				8		8		8		8		8			
POL 7	15:00						16:00			15:00	11:00		9:00		40
		23:00						0:00			19:00			17:00	
		8					8		8		8		8		
POL 8	15:00		15:00		11:00						9:00		9:00		40
		23:00		23:00		19:00					17:00			17:00	
		8		8		8			8		8		8		

Cuadro N° 33 Elaboración: El autor

# **CAPÍTULO 6**

## CAPÍTULO 6: ESTUDIO ORGANIZACIONAL

### 6.1 Organigrama



Cuadro N° 34 Elaboración: El autor



## 6.2 Perfiles de Puestos

### Gerente General

**Sexo:** Indistinto

**Educación requerida:** Estudios culminados en Ing. comercial, o afines

**Edad:** 25 años en adelante

**Estado civil:** Indistinto

**Salario mensual:** \$800 más bonos por cumplimiento de objetivos

**Descripción:**

- Excelentes relaciones interpersonales
- Manejo de utilitarios
- Manejo de herramientas informáticas: paquete de Microsoft office e Internet.
- Capacidad para dirigir grupos
- Liderazgo
- Proactivo
- Responsable, honesto

## **Jefe de Operaciones**

**Sexo:** Indistinto

**Educación requerida:** Estudios culminados de Ing. comercial, o carreras afines

**Experiencia previa en servicio al cliente, y supervisión**

**Edad:** 23-35

**Estado civil:** Indistinto

**Salario mensual:** \$500 más bonos por cumplimiento de objetivos

**Descripción:**

- Excelentes relaciones interpersonales
- Manejo de utilitarios
- Disponibilidad de horario
- Manejo de herramientas informáticas: paquete de Microsoft office e Internet.
- Conocimiento y manejo de inventarios
- Capacidad para trabajar en equipo
- Capacidad para tomar decisiones
- Liderazgo
- Proactivo
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Manejo de quejas
- Responsable y honesto

## **Jefe Administrativo**

**Sexo:** Indistinto

**Educación requerida:** Estudios culminados de Ing. comercial, Gestión empresarial o carreras afines

**Experiencia previa en área administrativa**

**Edad:** 23-35

**Estado civil:** Indistinto

**Salario mensual:** \$500 más bonos por cumplimiento de objetivos

**Descripción:**

- Excelentes relaciones interpersonales
- Capacidad para trabajar en equipo
- Buen manejo de grupos
- Habilidad para tomar decisiones, gestionar y organizar
- Liderazgo
- Proactivo
- Responsable y honesto

## **Supervisor Operativo**

**Sexo:** Indistinto

**Educación requerida:** Estudiante universitario (últimos años) de Ing. comercial, o afines

**Experiencia previa en servicio al cliente, supervisión, manejo de horarios, inventario**

**Edad:** 23-35

**Estado civil:** Indistinto

**Salario mensual:** \$350 más bonos por cumplimiento de objetivos

**Descripción:**

- Excelentes relaciones interpersonales
- Manejo de utilitarios
- Disponibilidad de horario
- Manejo de herramientas informáticas: paquete de Microsoft office e Internet.
- Trabajo en equipo
- Capacidad para tomar decisiones
- Liderazgo
- Proactivo
- Manejo de quejas
- Responsable, honesto
-

## **Asistente administrativa - Comercial**

**Sexo:** Femenino

**Educación requerida:** Estudiante universitaria (primeros años) de carreras de marketing, Ing. comercial, Turismo o afines

**Edad:** 18-25

**Estado civil:** Indistinto

**Salario mensual:** \$300+ comisiones por realización de eventos

**Descripción:**

- Manejo de herramientas informáticas: paquete de Microsoft office e Internet.
- Trabajo en equipo
- Facilidad para comunicarse
- Excelentes relaciones interpersonales
- Actitud de servicio al cliente
- Proactiva
- Eficiente
- Responsable y honesta

## **Polifuncional**

**Departamento:** Operaciones

**Sexo:** indistinto

**Estado civil:** Indistinto

**Educación Requerida:** Estudiante universitario (primeros años) de carreras de marketing, Ing. comercial, Turismo o afines

**Edad:** 18-25

**Experiencia:** No indispensable

**Salario mensual:** \$270

### **Descripción**

- Excelente actitud de servicio al cliente
- Tener disponibilidad para laborar en turnos rotativos
- Dinámicos y Proactivo
- Buen manejo de quejas
- Excelente presencia
- Responsable y honesto

## **Diseñador Web**

Por servicios prestados para levantamiento de información y diseño de página web

**Sexo:** Indistinto

**Educación requerida:** Universidad Completa

**Edad:** Indistinta

**Estado civil:** Indistinto

**Pago por servicios:** \$450

**Descripción:**

- Creativo
- Trabajo en equipo
- Innovador
- Proactivo

## **Contador**

Por servicios para llevar las cuentas de la empresa

**Sexo:** Indistinto

**Educación requerida:** Universidad Completa

**Edad:** Indistinta

**Estado civil:** Indistinto

**Pago por servicios: \$150**

### **Descripción:**

- Honesto
- Responsable
- Metódico
- Eficiente
- Organizado
- Sólidos conocimientos contables y tributarios

**Para el área de limpieza y seguridad se contratarán empresas conocidas en el mercado, serias y de prestigio que brinden un servicio eficiente**



## 6.3 Manual de Funciones

### GERENTE GENERAL

**Supervisa a:** Jefe de Operaciones y Jefe Administrativo

#### **Misión del cargo:**

Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades que realice la empresa en coordinación con las jefaturas que intervienen en el funcionamiento de la organización estableciendo estrategias que permitan alcanzar los resultados deseados.

#### **Funciones Específicas:**

1. Representar legalmente a la empresa
2. Establecer y dirigir aplicaciones de planes, presupuestos, organización, estrategias y objetivos empresariales.
3. Evaluar el logro de objetivos y el desempeño de las jefaturas
4. Dirigir las acciones de mejora y rediseño de los procesos del negocio, calidad del servicio y de la productividad empresarial.
5. Crear canales de comunicación entre cada departamento de la empresa para desarrollar un mejor trabajo en equipo.
6. Establecer metas de la organización.
7. Aprobar planes de acción establecidos por los diferentes jefes de área
8. Evaluar los resultados obtenidos por la organización.

9. Brindar soluciones a los diferentes escenarios que se presenten en la organización.

### **Jefe de Operaciones**

**Supervisa a:** Supervisor operativo, polifuncionales, mantenimiento, seguridad

#### **Misión del cargo:**

Supervisar las operaciones de la empresa, coordinando de forma eficiente las actividades a realizarse que permitan obtener los resultados deseados

#### **Funciones Específicas:**

1. Organizar de forma eficiente el espacio físico de bodega y almacenamiento de productos
2. Controlar el nivel de stocks de máximo y mínimos en función de la rotación de inventario
3. Asegurar la integridad física de los productos y su ágil ubicación a través de un sistema eficiente de almacenamiento
4. Procesar despachos de acuerdo al proceso de entrega-recepción de productos en bodega
5. Organizar y ejecutar inventarios periódicos de bodega
6. Administrar y mantener inventario físico de muebles y bienes de la empresa conjuntamente con el área administrativa.

7. Supervisar el proceso de compra con la finalidad de contribuir a evitar demoras
8. Dirigir al personal de operaciones en las labores planificadas para alcanzar los objetivos organizacionales y brindar un servicio de calidad.

### **Jefe de Administrativo**

**Supervisa a:** Asistente administrativo- comercial

#### **Misión del cargo:**

Responsable de la administración del establecimiento, enfocándose principalmente en la comercialización, monitoreo en la ejecución de procesos, optimizando recursos y fortaleciendo el clima laboral entre el personal que labora en la empresa

#### **Funciones Específicas:**

1. Ejercer la representación comercial de líneas de productos que la empresa comercializa a nivel regional
2. Mantener el posicionamiento de las marcas que comercializa la empresa
3. Lograr el porcentaje deseado de participación en el mercado a nivel nacional de los productos que la empresa comercializa
4. Participar en la ejecución de campañas de marketing planificadas por la Gerencia Comercial

5. Validar órdenes de compra de servicios, materiales o suministros necesarios para la operación de la sucursal, en función del presupuesto previamente establecido
6. Cumplir acuerdos comerciales previamente estipulados con mayoristas en cuanto a asistencia técnica, cuota de comercialización, y demás puntos dentro del portafolio de la sucursal
7. Presentar trimestralmente a la gerencia informes sobre el funcionamiento del área administrativa - comercial y operativa de la empresa
8. Mantener actualizada la base de datos y realizar seguimiento a clientes para aprovechar oportunidades que brinda el mercado

### **Supervisor Operativo**

**Supervisa a:** Polifuncionales, mantenimiento, seguridad

#### **Misión del cargo:**

Supervisar el funcionamiento eficiente de la parte operativa de la organización en conjunto con el jefe de operaciones

#### **Funciones Específicas:**

1. Apoyar en la recepción de las compras
2. Brindar soporte en la organización de artículos de bodega y en la logística de eventos
3. Manejar absoluta confidencialidad en cuanto al manejo de información

4. Informar a su jefe inmediato acerca de las novedades concernientes a la labor realizada
5. Realizar control de entrada y salida de personal polifuncional
6. Realizar distribución de los horarios rotativos
7. Supervisar la labor de mantenimiento de las instalaciones

### **Asistente Administrativo - Comercial**

**Supervisa a:** N/A

#### **Misión del cargo:**

Coordinar actividades administrativas referentes al área de ventas, brindando apoyo al jefe administrativo, cumpliendo con las políticas y procedimientos de la empresa

#### **Funciones Específicas:**

1. Apoyar la gestión del jefe administrativo
2. Brindar apoyo en la ejecución de eventos de a realizarse
3. Mantener actualizada base de datos de clientes fijos, potenciales y más rentables
4. Sugerir posibles estrategias comerciales a aplicar para el mejor funcionamiento del departamento comercial
5. Apoyar en los procesos de servicio al cliente

6. Informar periódicamente acerca de las actividades realizadas
7. Monitorear el presupuesto de ventas disponible para la ejecución de tareas
8. Captación de clientes

### **Polifuncional**

**Supervisa a:** N/A

#### **Misión del cargo:**

Ejecutar tareas operativas de la empresa y brindar atención eficiente y cordial a los clientes

#### **Funciones Específicas:**

1. Atender cordialmente a clientes
2. Atención de la barra
3. Preparación de piqueos
4. Facturación y cobro
5. Cierre de caja
6. Preparación de bebidas

7. Realización de reserva de horarios
8. Entrega de implementos a clientes

### **Diseñador Web**

**Supervisa a:** N/A

#### **Misión del cargo:**

Crear diseños innovadores que permitan tener una imagen fresca que atraiga visualmente a nuestros clientes y se logre una gran afluencia de visitantes en la página

#### **Funciones Específicas:**

1. Definir y orientar el diseño del sitio web de la organización
2. Recolección de información acerca de lo que se desea expresar gráficamente
3. Diseño y diagramación de información visual como gráficas, textos, imágenes, ilustraciones, folletos, afiches y otros
4. Elaborar bocetos y prototipos de elementos a ser utilizados y que serán utilizados en el proceso de comunicación
5. Desarrollar la imagen gráfica de la empresa a través de diseño de logotipos, slogans y demás vías de impacto visual

6. Facilitar al cliente el acceso a los links de la página

7. Hallar vías para incrementar el tráfico de la página

### **Contador**

**Supervisa a:** N/A

#### **Misión del cargo:**

Dar a conocer el la situación real del negocio por medio de la elaboración de estados financieros

#### **Funciones Específicas:**

1. Emitir estados financieros oportunos, confiables y de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y otras disposiciones vigentes
2. Evaluar y controlar el registro de ingresos y egresos financieros
3. Liquidar mensualmente las obligaciones tributarias
4. Analizar cuentas de activos y pasivos de la empresa
5. Realizar liquidación del impuesto a la renta anual de la empresa, adjuntando los respectivos documentos de soporte
6. Recopilar información y calcular montos para la presentación del formulario por concepto de pago de impuestos municipales
7. Cumplir con los requerimientos de los distintos organismos de control como SRI y superintendencia de compañías.



## **6.4 Manuales de Operación**

Los manuales de Operación especifican las funciones y los procedimientos que se deben seguir en cada puesto, adicionalmente también incluirán las listas de tareas y los sistemas de control que se emplearán en algunos casos.

### **MANUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

Bienvenido a SOCCERLAND, la nueva alternativa en entretenimiento, te invitamos a ser parte de nuestro equipo, en este manual encontrarás los parámetros dentro de los cuáles desarrollarás tu trabajo, en cualquiera de las áreas en las que te desempeñes.

#### **SATISFACCIÓN AL CLIENTE.**

Es nuestro propósito al abrir las puertas. Debe ser la meta de todos los empleados dar el mejor servicio a cada cliente.

#### **¿Cómo lo podemos conseguir?**

- Recibir y despedir a los clientes de una manera cortes
- Proporcionando productos frescos en el menor tiempo posible
- Utilizando las técnicas de ventas
- Brindando siempre una sonrisa
- Manteniendo siempre una actitud positiva

## **¿COMO? CONVERTIR UNA VISITA EN UNA**

### **“EXPERIENCIA EXTRAORDINARIA”**

1. *interésese inmediatamente en atender al cliente que aparece.*
2. *sonría y salude al cliente*
  - a. No cuesta nada, pero crea mucho. Enriquece a quienes reciben, sin empobrecer a quienes dan. Ocurre en un abrir y cerrar de ojos y su recuerdo dura a veces para siempre. Es descanso para los fatigados, luz para los decepcionados, sol para los tristes, y el mejor antídoto contra las preocupaciones. Pero no puede ser comprada, pedida, prestada o robada, porque es algo que no rinde beneficio a nadie a menos que sea brindada espontánea y gratuitamente. “la sonrisa”  
  
*Lo importante no es tanto lo que decimos. Sino “como lo decimos”*
3. *escuchemos atentamente lo que desean. mirando al cliente siempre a los ojos (seguridad)*
4. *si la ocasión amerita realicemos ventas sugestivas o sugeridas*
5. *cualquier ayuda en los precios, como por ejemplo los combos, será siempre muy bien acogida.*
6. *reunamos el pedido lo más rápido posible pero siempre observando la regla de oro “si no está bien, no lo sirvas”*

7. *presentemos o entreguemos el pedido de la manera más limpia y agradable posible. (con bandeja si es necesario) por hacerlo rápido a veces no lo hacemos bien.*
8. *cobremos la orden y no olvidemos contar en voz alta el cambio con el cliente. (Evitar posibles confusiones)*
9. *sonreír, agradecer y despedir al cliente de la mejor manera posible para cerrar con broche de oro una estupenda experiencia seguros de que nuestros clientes se van impresionados y con muchas ganas de volver.*

**TENEMOS QUE LOGRAR QUE NUESTROS CLIENTES SE IDENTIFIQUEN CON NUESTRA EMPRESA Y SEMBRAR EN ELLOS PREFERENCIA Y LEALTAD.**

**LOS 10 MANDAMIENTOS PARA CON NUESTROS CLIENTES:**

1. son las personas más importantes de nuestro negocio.
2. no dependen de nosotros, nosotros dependemos de ellos.
3. no son una interrupción en nuestro trabajo, son la razón del mismo.
4. nos honran con su visita.
5. se merecen el trato más cortés y atento que podamos darles
6. no son cifras frías en una estadística, son seres humanos de carne y hueso con sentimientos y emociones como las nuestras.
7. no es un contrincante para pelear ni discutir.

8. son personas que nos traen sus necesidades, nuestro trabajo es satisfacer esas necesidades.
9. tienen derecho a esperar que los empleados tengan un aspecto aseado y limpio.
10. ¡siempre, siempre tienen la razón!

### **LA ACTITUD DEL EMPLEADO DE SOCCERLAND**

La única actitud que puede tener un empleado de SOCCERLAND es POSITIVA, recordemos que lo que nos diferencia de los demás lugares de entretenimiento es nuestro servicio, que se caracteriza por ser personalizado, esta diferencia radica en pequeños detalles como nuestra actitud con nuestros clientes.

¿Qué es una actitud positiva?

- Es la disposición al atender a nuestros clientes
- Ser cortés y educado con las personas que le rodean
- Pedir las cosas Por Favor
- Solucionar los requerimientos de nuestros clientes
- No masticar chicle, ni ingerir alimentos
- No conversar con otro compañero mientras atendemos a un cliente.
- Ser puntuales y considerados en todo momento

## **MANUAL OPERATIVO PERSONAL ATENCIÓN AL CLIENTE**

### **DEL TRABAJO EN GENERAL**

El trabajo de en SOCCERLAND en cualquiera de las áreas o puestos **TRABAJO EN EQUIPO**, todos somos responsables de la operación correcta de nuestro complejo, por eso debemos estar conscientes de lo que implica realmente ser parte de un equipo.

Es muy importante llegar siempre a tiempo, tener el uniforme completo y limpio, tener el lugar de trabajo impecable.

Dependiendo el área en la que nos estemos desempeñando en cada turno, encontraremos diferentes tareas que siempre deberemos desarrollar de la mejor manera siempre entregando lo mejor de cada uno.

A continuación detallaremos cada área y lo que implica trabajar en cada una. Como empleados de SOCCERLAND, tendremos la oportunidad de trabajar en cualquier área dependiendo nuestros turnos, los únicos empleados que no rotarán diariamente serán los encargados de la seguridad y de limpieza y mantenimiento.

### **UNIFORME**

Para que el uniforme se considere completo debe tener lo siguiente:

1. Pantalón o Jean negro bien planchado, holgado y no desteñido.
2. Camiseta Polo con el logotipo de SOCCERLAND
3. Gorra de SOCCERLAND
4. Medias negras

5. Zapatos negros
6. Cinturón negro
7. Mandil limpio (si trabajas en la confitería o cafetería)
8. Pluma

## **6.5 Sistemas de Información**

El plan de recursos humanos es pieza fundamental del sistema de información de Recursos humanos de la organización. La información contenida previamente sirve como guía para el reclutador, capacitador, planificador del desarrollo y otros especialistas.

Sabiendo claramente cuáles son las necesidades de la empresa en materia de Recursos Humanos, todo el personal de la organización puede actuar en consonancia con los objetivos definidos y los cambios que se perciben.

El plan de Recursos Humanos es solamente una parte del sistema de información global, del departamento de Operaciones, otra parte importante es la información sobre los puestos específicos de la organización, detallados anteriormente.

Provistos de la suficiente información sobre el contenido de los puestos y mediante el análisis de los mismos, el Gerente de Operaciones & Personal, puede contratar personal, para la organización en forma eficiente y efectiva.

Un esbozo muy preliminar de la información necesaria que el Gerente de Operaciones debiera tener al momento de contratar una persona para un puesto específico puede delinearse contestando las siguientes preguntas:

1. ¿Qué deberes y responsabilidades son inherentes a cada puesto de trabajo dentro de la compañía?
2. ¿Qué conjunto de habilidades debería poseer cada empleado?
3. ¿Qué necesidades de recursos humanos existirán en el futuro?
4. ¿Qué factores externos afectan más directamente a la empresa?

Resulta muy claro que la adquisición, el almacenamiento y la recuperación de la información constituyen un reto de grandes dimensiones.

Una parte importante de él consiste en obtener la cooperación de las otras personas de la organización, que contribuirán con gran parte de la información.

Serán los empleados de diversos niveles quienes responderán los distintos cuestionarios, los supervisores quienes rendirán informes sobre la asistencia, es decir, participarán todos los miembros de la empresa

## **6.6 Orientaciones al Empleado**

Independientemente de las calificaciones que pueda tener el candidato, por lo general necesita una orientación respecto a la compañía, si es de reciente ingreso.

Tanto los recién contratados como los empleados más antiguos que llegan a un puesto mediante una promoción, requerirán una orientación general respecto a sus nuevas responsabilidades.

La orientación cubre en especial las políticas y procedimientos que son necesarios observar, así como el conocimiento de las personas que alternarán con el empleado.

## **Temas de la Organización Global**

- Historia de la Compañía
- Estructura de la Compañía
- Nombre y funciones de los ejecutivos principales
- Estructura de edificios e instalaciones
- Período de Prueba
- Normas de Seguridad
- Línea de productos o servicios
- Descripción del proceso de producción
- Políticas y Normas

## **Prestaciones y Servicios al personal**

- Política salarial y de compensación
- Vacaciones y días feriados
- Capacitación y desarrollo
- Asesoría profesional
- Seguros individuales y/o de grupo
- Programas de Jubilación
- Servicios médicos especiales
- Servicio de cafetería y restaurante



## **Presentaciones**

- Al supervisor
- A los capacitadores
- A los compañeros de trabajo
- A los subordinados

## **Funciones y deberes y específicos**

- Ubicación del puesto de trabajo
- Labores del puesto de trabajo
- Normas específicas de seguridad
- Descripción del puesto
- Objetivo del puesto
- Relaciones con otros puestos

# **CAPÍTULO 7**

## **CAPÍTULO 7: MARCO LEGAL**

### **Creación de la compañía**

#### **TIPO DE ORGANIZACIÓN**

La compañía será un complejo de canchas sintéticas de sociedad anónima y se llamará SOCCERLAND.

Estará regida por la Ley de Compañías, Código Civil, Código de Comercio y los Estatutos de la Compañía.

Intervendrán en la constitución de esta compañía las siguientes personas mayores de edad y domiciliados en la ciudad de Guayaquil,

El Domicilio principal de la compañía será la ciudad de Guayaquil, República del Ecuador. Los departamentos Operativo y Administrativo del complejo estarán ubicados en la ciudadela acuarela de río, diagonal al terminal rio daule en, detrás de la feria del jean.

La empresa tendrá por objeto dedicarse al alquiler de canchas sintéticas, adicionalmente realizará la venta de alimentos y bebidas con y sin alcohol. Por este motivo podrá ejecutar actos y contratos permitidos por la leyes ecuatorianas, y que tengan relación con su objeto social, como fiestas, eventos, lanzamientos de productos, conciertos, campeonatos, etc

También se dedicará a las actividades publicitarias en general, podrá vender sus espacios para publicidad, al igual que su imagen, y envases de comida, al igual que podrá comercializar publicidad en distintos medios de comunicación

El capital social de la compañía será de doscientos mil dólares dividido en dos mil acciones ordinarias y nominativas de cien dólares cada una. Cada acción dará derecho a un voto en las decisiones de la Junta General.

Las utilidades serán repartidas en proporción al valor pagado de las acciones.

La Junta General de Accionistas es el órgano supremo de la compañía y estará integrado por los accionistas de la misma legalmente convocados y reunidos.

Las Juntas Generales serán convocadas por el Gerente General o el Presidente.

Las acciones de la Junta General son las siguientes:

- a) Nombrar y remover al Presidente y Gerente General de la compañía, de conformidad con la ley y señalar sus remuneraciones;
- b) Conocer y aprobar anualmente el Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias de la compañía;
- c) Disponer el Reparto de las Utilidades, Amortizaciones de Pérdidas y Fondo de Reserva Legal;
- d) Resolver el Aumento o Disminución de Capital, prórroga o disminución del plazo de la compañía;
- e) Resolver sobre la Disolución Anticipada de la compañía;
- f) Todas las demás atribuciones que le confiere la Ley y los presentes Estatutos Sociales.

La administración y representación legal de la compañía estará a cargo del Gerente General, quien la representará judicial y extrajudicialmente; en caso de ausencia, falta o impedimento del Gerente General, lo subrogará el Presidente. Durarán cinco años en el ejercicio de sus cargos y serán elegidos por la Junta General de Accionistas.

## **IMPUESTO A LA RENTA**

### **OBJETO DEL IMPUESTO**

Este impuesto recae sobre la renta que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras.

Para efectos de este impuesto se considera renta:

1. Los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito u oneroso, bien sea que provengan del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies o servicios
2. Los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales ecuatorianas domiciliadas en el país o por sociedades nacionales.

### **SUJETOS DEL IMPUESTO**

El sujeto activo o ente acreedor de este impuesto es el Estado, que lo administra a través del Servicio de Rentas Internas. Son sujetos pasivos del Impuesto a la Renta, es decir, los contribuyentes que están obligados a pagarlo, las personas naturales,

las sucesiones indivisas y las sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, que obtengan ingresos gravados.

### **PERÍODO TRIBUTARIO.**

El ejercicio impositivo es anual y comprende el lapso que va del 1o. de enero al 31 de diciembre. Cuando la actividad generadora de la renta se inicie en fecha posterior al 1o. de enero, el ejercicio impositivo se cerrará obligatoriamente el 31 de diciembre de cada año.

### **BASE IMPONIBLE**

La base imponible o base de cálculo del Impuesto a la Renta está constituida por la totalidad de los ingresos ordinarios y extraordinarios gravados con el impuesto, menos las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones, imputables a tales ingresos.

### **TARIFA DEL IMPUESTO**

Para Sociedades.- Las sociedades calcularán el impuesto causado aplicando la tarifa del 15% sobre el valor de las utilidades que reinviertan en el país y la tarifa del 25% sobre el resto de utilidades. Deberán efectuar el aumento de capital por lo menos por el valor de las utilidades reinvertidas perfeccionándolo con la inscripción en el respectivo registro Mercantil hasta el 31 de diciembre del ejercicio impositivo posterior a aquel en el que se generaron las utilidades materia de reinversión. De no cumplirse con esta condición la sociedad deberá proceder a presentar la declaración sustitutiva en la que constará la respectiva reliquidación del impuesto, sin perjuicio de su facultad determinadora. Si en lo posterior la sociedad redujere el capital, se procederá a reliquidar el impuesto correspondiente

### **IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA)**

### **OBJETO DEL IMPUESTO**

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) grava al valor de la transferencia de dominio o la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, y al valor de los servicios prestados.

## **DECLARACIÓN Y PAGO DEL IVA**

Los sujetos pasivos del IVA presentarán mensualmente una declaración por las operaciones gravadas con el impuesto, realizadas dentro del mes calendario inmediato anterior. Los sujetos pasivos que exclusivamente transfieran bienes o presten servicios gravados con tarifa cero o no gravados, presentarán una declaración semestral de dichas transferencias.

## **SUJETOS DEL IMPUESTO**

El sujeto activo o ente acreedor del Impuesto al Valor Agregado es el Estado, y lo administrará a través del Servicio de Rentas Internas.

Son sujetos pasivos del IVA:

a) En calidad de Agentes de Percepción:

1. Las personas naturales y las sociedades que habitualmente efectúen transferencias de bienes gravados con una tarifa;
2. Quienes realicen importaciones gravadas con una tarifa; y,
3. Las personas naturales y las sociedades que habitualmente presten servicios gravados con una tarifa.

b) En calidad de agentes de retención:

1. Las entidades y organismos del sector público; las empresas públicas y las privadas consideradas como contribuyentes especiales por el Servicio de Rentas Internas;
2. Las empresas emisoras de tarjetas de crédito por los pagos que efectúen por concepto del IVA a sus establecimientos afiliados; y,
3. Las empresas de seguros y reaseguros por los pagos que realicen por compras y servicios gravados con IVA.

Los sujetos pasivos del IVA tienen la obligación de emitir y entregar al adquirente del bien o al beneficiario del servicio comprobantes de venta, por las operaciones que efectúen. Esta obligación regirá aun cuando la venta o prestación de servicios no se encuentren gravados o tengan tarifa cero.

El no otorgamiento de comprobantes de venta constituirá un caso especial de defraudación, que será sancionado de conformidad con el Código Tributario.

## **BASE IMPONIBLE**

La base imponible del IVA es el valor total de los bienes muebles de naturaleza corporal que se transfieren o de los servicios que se presten.



Las actividades sujetas al IVA están gravadas con tarifa del 12%, con excepción de las que tienen tarifa 0%:

## **Permisos y Patentes**

### **Permisos Municipales**

Según las leyes del Municipio de Guayaquil, para presentar espectáculos públicos se necesita el permiso Municipal correspondiente para el tipo de negocio que vamos a establecer.

Todos los empresarios, o personas encargadas de los teatros, salas de exhibiciones cinematográficas y demás locales o lugares donde habitual u ocasionalmente se presenten, programen, proyecten o exhiban espectáculos públicos, estarán obligados a cumplir con las disposiciones de la Ordenanza Municipal. Igualmente lo estarán las personas que asistan a los espectáculos públicos en cuanto a la colaboración que deben prestar para mantener el orden, seguridad y aseo de los locales.

El Municipio de Guayaquil exige los siguientes permisos de funcionamiento:

- 1) Pago del 1.5x mil
- 2) Tasa de Habilitación
- 3) Patente

#### 4) Aprobación de proyecto arquitectónico

Cuidando toda la reglamentación impuesta por el municipio se realizará la edificación del establecimiento como se puede apreciar en la memoria técnica del proyecto arquitectónico.

#### APROBACIÓN DE PROYECTO ARQUITECTÓNICO

Requisitos:

1. Tasa única de trámite.
2. Formulario "aprobación de proyecto arquitectónico".
3. Opcionalmente, copia del documento de normas de edificación correspondiente al lote motivo de la solicitud, si éste hubiese sido tramitado.
4. Dos copias de los planos arquitectónicos a escala conveniente (1:50, 1:100), según formatos INEN, en cuya tarjeta de identificación se registrará el código catastral del predio, nombres completos del propietario, proyectista y responsable técnico, número de la cédula de ciudadanía y número de registro profesional. En los mismos se graficará al menos las plantas, la fachada principal, una sección longitudinal, y, o transversal, y la implantación de la edificación respecto de los linderos del solar o lote.
5. De no haberse obtenido previamente las normas de edificación, deberá presentarse copia del levantamiento topográfico del terreno, con la correspondiente firma de responsabilidad técnica.

Pasos del trámite:

1. Pagar la tasa de trámite en las ventanillas de recaudaciones (bloque noroeste 2, Palacio Municipal, planta baja) donde recibirá la solicitud correspondiente.
2. Llenar la solicitud a máquina o con letra clara.
3. Adjuntar a la solicitud todos los requisitos indicados, colocarlos en una carpeta y entregarla en la ventanilla # 52 (bloque sureste 4, Palacio Municipal, planta baja).
4. Una vez aprobados los planos y la correspondiente documentación, la Dirección de Urbanismo, Avalúos y Registro archivará una copia del expediente aprobado. Esta aprobación tendrá una vigencia de un año calendario.

**\* Procedimiento interno: Verificación de los datos, análisis.**

Se indicará al usuario que la Dirección de Urbanismo, Avalúos y Registro resolverá sobre la solicitud y documentación presentada en el término de 15 días laborables de recibida, luego de lo cual deberá acercarse a conocer el resultado del trámite.

### **Permiso del Ministerio de Salud**

Para poder sacar este permiso de funcionamiento anual se requerirán los siguientes trámites:

- 1) Copia del RUC
- 2) Copia de la cédula del dueño o representante legal
- 3) Certificado de salud de todo el personal y copia de cédula de cada uno.
- 4) Inspección del establecimiento

## **Permiso de Bomberos**

Este permiso necesitará de lo siguiente:

- 1) Solicitud en la primera jefatura
- 2) Tipo de negocio
- 3) Copia del RUC
- 4) Certificado de compra o recarga de extintor
- 5) Inspección del establecimiento

# **CAPÍTULO 8**

## CAPÍTULO 8: EVALUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA

El objetivo de realizar un análisis financiero de un proyecto es calcular, obtener e interpretar la información de carácter monetario que se relaciona con la inversión del proyecto. Se presentarán los cálculos contables-financieros y la interpretación de los resultados.

En este capítulo veremos detalladamente cada uno de los rubros mediante los cuales se elaboraron los flujos y demás indicadores financieros necesarios para conocer la rentabilidad de este proyecto.

### 8.1 Gastos de Arranque

Aquí se presentan las compras iniciales del negocio, así como gastos legales, municipales, y demás costos en los que se incurre para poder iniciar el negocio.

Concepto	Un.	Valor Un	Total
<b>Utensilios y Vajilla</b>			
Plato Tendido Grande	100	\$1.50	\$150.00
Plato Tendido Mediano	100	\$1.40	\$140.00
Plato Tendido Pequeño	100	\$1.35	\$135.00
Tazas Expreso	75	\$1.02	\$76.50
Tazas Grandes	75	\$1.15	\$86.25
Vasos Tubo	100	\$1.04	\$104.00
Vasos Whisky	50	\$1.05	\$52.50
Vasos Agua	100	\$1.05	\$105.00
Copas Vino	50	\$1.00	\$50.00
Vasos Shots	50	\$0.75	\$37.50
Juegos de Cubiertos	200	\$5.00	\$1,000.00
Portavasos	500	\$0.05	\$25.00
Juego de Ollas	5	\$100.00	\$500.00
Juego de Sartenes	5	\$75.00	\$375.00
Cuchillos	5	\$50.00	\$250.00
Utensilios Varios	1	\$1,000.00	\$1,000.00
			\$4,086.75

Cuadro N°35: Elaboración: El autor

<b>Gastos Legales</b>				
Bomberos	1	\$400.00	\$400.00	
Salud	1	\$150.00	\$150.00	
Municipio	1	\$800.00	\$800.00	
Gastos Legales Construcc.	1	\$650.00	\$650.00	
			\$2,000.00	
<b>Gastos Apertura</b>				
Publicidad	1	\$4,204.90	\$4,204.90	
Merchandising Mouse Pad	500	\$1.50	\$750.00	
Plumas	500	\$0.75	\$375.00	
Invitaciones	100	\$0.10	\$10.00	
Varios Papelería	1	\$325.00	\$325.00	
			\$5,664.90	
<b>Compras Arranque</b>				
Whisky	20	\$40.00	\$800.00	BOTELLAS
Vodka	20	\$30.00	\$600.00	
Cerveza	50	\$7.00	\$350.00	JABAS
Red Bull	1	\$300.00	\$300.00	
Nestea	8	\$18.50	\$148.00	empaque 24 botellas
Colas	24	\$24.00	\$576.00	docenas
Aceite	10	\$30.00	\$300.00	litros
Mantequilla	7	\$25.00	\$175.00	
Queso Nachos	10	\$75.00	\$750.00	
Salchichas	25	\$3.50	\$87.50	
Pan	350	\$0.05	\$17.50	
Ronditos	80	\$2.75	\$220.00	
Pollo	50	\$4.00	\$200.00	unidad
Carne	50	\$2.50	\$125.00	
Quesos	20	\$2.00	\$40.00	libras
Jamones	20	\$3.00	\$60.00	kilo
Verduras	1	\$75.00	\$75.00	
Harina	1	\$35.00	\$35.00	quintal
Condimentos para cocinar	1	\$50.00	\$50.00	
Salsa de Tomate	10	\$1.50	\$15.00	
Mayonesa	8	\$3.00	\$24.00	
Mostaza	10	\$1.10	\$11.00	
			\$4,959.00	
<b>Envíos</b>				
Reparto Invitaciones	1	\$200.00	\$200.00	
			\$200.00	
<b>Municipio</b>				
1.5 x mil	1	\$353.88	\$353.88	
Patente Mensual	1	\$100.00	\$100.00	
Patente Anual	1	\$5.00	\$5.00	
Tasa de Habilitación	3	\$100.00	\$300.00	
			\$758.88	
<b>Gastos Legales Construcción</b>				
Colegio de Arquitectos	1	\$235.92	\$235.92	
Colegios de Ing. Civiles	1	\$235.92	\$235.92	
			\$471.84	

Cuadro N°36: Elaboración: El autor

## 8.2 Ingresos Mínimos

A continuación se presenta el estimado de ingresos a generar anualmente, se realizó una proyección conservadora para en base a estos cálculos poder medir cuán rentable puede llegar a ser el negocio.

INGRESOS MÍNIMOS (precios)			
Servicio	Precio		
Alquiler de cancha	\$ 35		
Eventos deportivos	\$ 150		
Eventos infantiles	\$ 125		
<b>Consumo per cápita BAR</b>	<b>\$ 1</b>		
	<b>\$ 3</b>		
	<b>\$ 5</b>		
HORARIOS DE ATENCIÓN			
Días de atención	Horario	Horas atención	Total horas por alquilar
Lunes	15:00 a 23:00	8	16
Martes	15:00 a 23:00	8	16
Miércoles	11:00 a 00:00	13	26
Jueves	11:00 a 00:00	13	26
Viernes	11:00 a 00:00	13	26
Sábado	09:00 a 00:00	15	30
Domingo	09:00 a 23:00	14	28
<b>TOTAL HORAS</b>		<b>84</b>	<b>168</b>
NIVEL DE OCUPACIÓN EN ALQUILER DE CANCHAS (2 CANCHAS)			
Días de atención	Porcentaje	Horas/cancha	TOTAL
Lunes	30%	4.8	\$ 168
Martes	30%	4.8	\$ 168
Miércoles	40%	10.4	\$ 364
Jueves	40%	10.4	\$ 364
Viernes	50%	13	\$ 455
Sábado	60%	18	\$ 630
Domingo	60%	16.8	\$ 588
			<b>\$ 2,737</b>
<b>Total horas alquiladas semanalmente canchas</b>		<b>78.2</b>	
<b>Promedio ocupación semanal canchas</b>		<b>47%</b>	
<b>Ingresos mensuales</b>	<b>\$ 12,317</b>		
<b>Ingresos anuales</b>	<b>\$ 147,798</b>		

Cuadro N°37: Elaboración: El autor



<b>Ingresos por concepto de eventos deportivos e infantiles</b>			
Se calcula que durante cada trimestre exista por lo menos dos eventos deportivo y dos infantiles dando como resultado 8 de cada uno al año			
Concepto	Cantidad eventos/año	Precio	Ingresos
Ingresos por eventos deportivos	11	\$ 150.00	\$ 1,650
Ingresos por eventos infantiles	11	\$ 125.00	\$ 1,375
<b>TOTAL INGRESOS POR EVENTOS</b>			<b>\$ 3,025</b>
<b>INGRESOS POR CONSUMO EN EL BAR</b>			
Días de atención	#personas que asisten	Consumo per cápita	Ingresos
Lunes	48	\$ 1.00	\$ 48
Martes	48	\$ 1.00	\$ 48
Miércoles	104	\$ 3.00	\$ 312
Jueves	104	\$ 3.00	\$ 312
Viernes	130	\$ 5.00	\$ 650
Sábado	180	\$ 5.00	\$ 900
Domingo	168	\$ 5.00	\$ 840
<b>TOTAL INGRESOS SEMANALES POR CONSUMO EN EL BAR</b>			<b>\$ 2,270</b>
Cantidad de personas que acuden semanalmente =		782	
<b>Ingresos mensuales</b>	<b>\$ 10,215</b>		
<b>Ingresos anuales</b>	<b>\$ 122,580</b>		
<b>TOTAL CONSOLIDADO DE INGRESOS ANUALES</b>			
Concepto	Valor		
Alquiler de cancha	\$ 147,798.00		
Eventos deportivos	\$ 1,650.00		
Eventos infantiles	\$ 1,375.00		
Consumo en el BAR	\$ 122,580.00		
<b>TOTAL DE INGRESOS ANUALES</b>	<b>\$ 273,403.0</b>		

Cuadro N°38: Elaboración: El autor

### 8.3 Estado de resultados

Se presenta el estado de resultados proyectado a 5 años

Concepto	Años				
	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>					
Alquiler de cancha	147,798.00	169,967.70	195,462.86	224,782.28	258,499.63
Eventos deportivos	1,650.00	1,897.50	2,182.13	2,509.44	2,885.86
Eventos infantiles	1,375.00	1,581.25	1,818.44	2,091.20	2,404.88
Consumo en el BAR	122,580.00	140,967.00	162,112.05	186,428.86	214,393.19
<b>Total Ingresos</b>	<b>273,403.00</b>	<b>314,413.45</b>	<b>361,575.47</b>	<b>415,811.79</b>	<b>478,183.56</b>
<b>EGRESOS</b>					
<b>Gastos Operativos</b>					
Compras	42,903.00	49,338.45	56,739.22	65,250.10	75,037.62
Salarios	88,692.00	93,126.60	97,782.93	102,672.08	107,805.68
Publicidad y Medios	28,217.90	28,782.26	29,357.90	29,945.06	30,543.96
Gastos de Mantenimiento	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Servicios Básicos (Agua y Luz)	12,000.00	12,240.00	12,484.80	12,734.50	12,989.19
Teléfono e internet	780.00	795.60	811.51	827.74	844.30
Plan celular	792.00	807.84	824.00	840.48	857.29
Directv	720.00	734.40	749.09	764.07	779.35
Uniformes	0.00	367.20	374.54	382.03	389.68
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>178,904.90</b>	<b>190,992.35</b>	<b>203,923.99</b>	<b>218,216.06</b>	<b>234,047.05</b>
<b>Gastos No Operativos</b>					
Utiles de Oficina	600.00	612.00	624.24	636.72	649.46
Varios Oficina	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Gastos Legales	0.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Depreciación Equipos	8,597.50	9,069.50	9,069.50	9,069.50	9,069.50
<b>Total Gastos No Operativos</b>	<b>10,197.50</b>	<b>12,681.50</b>	<b>12,693.74</b>	<b>12,706.22</b>	<b>12,718.96</b>
<b>Total Egresos</b>	<b>189,102.40</b>	<b>203,673.85</b>	<b>216,617.73</b>	<b>230,922.28</b>	<b>246,766.01</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>84,300.60</b>	<b>110,739.60</b>	<b>144,957.74</b>	<b>184,889.51</b>	<b>231,417.54</b>
<b>Impuesto Renta Industria</b>	<b>21,075.15</b>	<b>27,684.90</b>	<b>36,239.43</b>	<b>46,222.38</b>	<b>57,854.39</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>63,225.45</b>	<b>83,054.70</b>	<b>108,718.30</b>	<b>138,667.13</b>	<b>173,563.16</b>
<b>Utilidad 15% trabajadores</b>	<b>9,483.82</b>	<b>12,458.21</b>	<b>16,307.75</b>	<b>20,800.07</b>	<b>26,034.47</b>
<b>Utilidad después 15% trabajadores</b>	<b>53,741.63</b>	<b>70,596.50</b>	<b>92,410.56</b>	<b>117,867.06</b>	<b>147,528.68</b>
<b>Reserva Legal 10%</b>	<b>5,374.16</b>	<b>7,059.65</b>	<b>9,241.06</b>	<b>11,786.71</b>	<b>14,752.87</b>
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>48,367.47</b>	<b>63,536.85</b>	<b>83,169.50</b>	<b>106,080.35</b>	<b>132,775.82</b>

Cuadro N°39: Elaboración: El autor

#### **8.4 Flujo de inversión, TIR, VAN, VALOR DE DESECHO ECONOMICO**

Según Sapag Chain, en la evaluación de un proyecto ciertas herramientas financieras consideran la inversión como el menor consumo presente y la cuantía de los flujos de caja en el tiempo como la recuperación que debe incluir la empresa. La consideración de los flujos en el tiempo requiere de la determinación de una tasa de interés adecuada que represente la equivalencia de dos sumas de dinero en dos periodos diferentes.

**El Flujo de Inversión** nos permite conocer si el negocio es rentable, es una herramienta que además nos ayuda a saber cuánta liquidez va a tener un proyecto, es muy similar al flujo de caja que tendrá el proyecto.

El VAN (VALOR ACTUAL NETO) y el TIR (TASA INTERNA DE RETORNO) son dos herramientas financieras procedentes de las matemáticas financieras que nos permiten evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión, entendiéndose por proyecto de inversión no solo como la creación de un nuevo negocio, sino también, como inversiones que podemos hacer en un negocio en marcha, tales como el desarrollo de un nuevo producto, la adquisición de nueva maquinaria, el ingreso en un nuevo rubro de negocio, y demás situaciones que se presenten.

**El VAN** es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable.

Basta con hallar VAN de un proyecto de inversión para saber si dicho proyecto es viable o no. El VAN también nos permite determinar cuál proyecto es el más rentable entre varias opciones de inversión. Incluso, si alguien nos ofrece comprar nuestro negocio, con este indicador podemos determinar si el precio ofrecido está por encima o por debajo de lo que ganaríamos de no venderlo.

La fórmula del VAN es:

$$\text{VAN} = \text{BNA} - \text{Inversión}$$

Donde el beneficio neto actualizado (BNA) es el valor actual del flujo de caja o beneficio neto proyectado, el cual ha sido actualizado a través de una tasa de descuento.

La tasa de descuento (TD) con la que se descuenta el flujo neto proyectado, es la tasa de oportunidad, rendimiento o rentabilidad mínima, que se espera ganar; por lo tanto, cuando la inversión resulta mayor que el BNA (VAN negativo o menor que 0) es porque no se ha satisfecho dicha tasa. Cuando el BNA es igual a la inversión (VAN igual a 0) es porque se ha cumplido con dicha tasa. Y cuando el BNA es mayor que la inversión es porque se ha cumplido con dicha tasa y además, se ha generado una ganancia o beneficio adicional.

$\text{VAN} > 0 \rightarrow$  el proyecto es rentable.

$\text{VAN} = 0 \rightarrow$  el proyecto es rentable también, porque ya está incorporado ganancia de la TD.

$\text{VAN} < 0 \rightarrow$  el proyecto no es rentable.

Para hallar el VAN se necesitan:

- Tamaño de la inversión.
- Flujo de caja neto proyectado.
- Tasa de descuento.

TIR es la tasa de descuento (TD) de un proyecto de inversión que permite que el BNA sea igual a la inversión (VAN igual a 0). La TIR es la máxima TD que puede tener un proyecto para que sea rentable, pues una mayor tasa ocasionaría que el BNA sea menor que la inversión (VAN menor que 0).

Para hallar la TIR se necesitan:

- Tamaño de inversión.
- Flujo de caja neto proyectado.

El valor de Desecho del proyecto por el método económico corresponde al flujo anual incorporando depreciación a perpetuidad, descontado al costo de Capital.

A continuación se presenta el flujo de inversión del proyecto junto con el cálculo del VAN, TIR y VALOR DE DESECHO ECONOMICO



Según el flujo calculado por un periodo de 10 años y en base a las fórmulas podemos detectar que la inversión es altamente rentable, ya que este tipo de negocios maneja márgenes de ganancia sumamente altos, además de generar niveles muy interesantes de efectivo, los sueldos variarán en un 5% anualmente de acuerdo a la inflación anual a mayo del 2011. (Ver anexo 11), los ingresos se incrementarán en un 15 % entre cada periodo al igual que las compras de acuerdo a factores como inflación e incremento de la demanda ya que se está incursionando en una zona que dentro del corto plazo contará con mayores habitantes al tener a su alrededor urbanizaciones por ocupar y casas en construcción; los gastos legales, de apertura y de construcción forman parte de inversión inicial, los únicos que se amortizan son los de constitución a 5 años, la tasa de interés del préstamo es al 12% a 10 años de plazo

### **8.5 Flujo de caja anual y mensual**

Una vez que se ha expuesto el flujo de inversión y haber obtenido el VAN y TIR, a continuación se muestra el flujo de efectivo proyectado a 10 años y el flujo anual del primer periodo del negocio, donde confirmamos el alto grado de liquidez que se maneja en esta clase de empresas

Concepto	Año 0	Años										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>INGRESOS</b>												
Alquiler de cancha		147,798.00	169,967.70	195,462.86	224,782.28	258,499.63	297,274.57	341,865.76	393,145.62	452,117.46	519,935.08	
Eventos deportivos		1,650.00	1,897.50	2,182.13	2,509.44	2,885.86	3,318.74	3,816.55	4,389.03	5,047.39	5,804.50	
Eventos infantiles		1,375.00	1,581.25	1,818.44	2,091.20	2,404.88	2,765.62	3,180.46	3,657.53	4,206.16	4,837.08	
Consumo en el BAR		122,580.00	140,967.00	162,112.05	186,428.86	214,393.19	246,552.16	283,534.99	326,065.24	374,975.02	431,221.28	
<b>Total Ingresos</b>	<b>0.00</b>	<b>273,403.00</b>	<b>314,413.45</b>	<b>361,575.47</b>	<b>415,811.79</b>	<b>478,183.56</b>	<b>549,911.09</b>	<b>632,397.75</b>	<b>727,257.42</b>	<b>836,346.03</b>	<b>961,797.93</b>	
<b>EGRESOS</b>												
Compras	0.00	42,903.00	49,338.45	56,739.22	65,250.10	75,037.62	86,293.26	99,237.25	114,122.83	131,241.26	150,927.45	
Salarios	0.00	88,692.00	93,126.60	97,782.93	102,672.08	107,805.68	113,195.96	118,855.76	124,798.55	131,038.48	137,590.40	
Publicidad y Medios	0.00	28,217.90	29,628.80	31,110.23	32,665.75	34,299.03	36,013.99	37,814.68	39,705.42	41,690.59	43,775.22	
Gastos de Mantenimiento	0.00	2,000.00	2,240.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	
Servicios Básicos (Agua y Luz)	0.00	12,000.00	12,240.00	12,484.80	12,734.50	12,989.19	13,248.97	13,513.95	13,784.23	14,059.91	14,341.11	
Teléfono e internet		780.00	795.60	811.51	827.74	844.30	861.18	878.41	895.97	913.89	932.17	
Plan celular		792.00	807.84	824.00	840.48	857.29	874.43	891.92	909.76	927.95	946.51	
Directv		720.00	734.40	749.09	764.07	779.35	794.94	810.84	827.05	843.59	860.47	
Uniformes	<b>360.00</b>		367.20	374.54	382.03	389.68	397.47	405.42	413.53	421.80	430.23	
Utensilios y vajilla	<b>4,086.75</b>											
Utiles de Oficina	0.00	600.00	612.00	624.24	636.72	649.46	662.45	675.70	689.21	703.00	717.06	
Varios Oficina	0.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	
Gastos Legales	<b>2,000.00</b>		2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	
Gastos Municipales	<b>758.88</b>	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	
Gastos Legales Construcción	<b>471.84</b>											
Faltantes de Caja	0.00	13.67	15.72	18.08	20.79	23.91	27.50	31.62	36.36	41.82	48.09	
Gastos de Apertura	<b>5,664.90</b>											
Compras Arranque	<b>4,959.00</b>											
Depreciación Equipos												
Gastos de Constitución	1,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
<b>Total Egresos</b>	<b>19,301.38</b>	<b>178,918.57</b>	<b>193,866.61</b>	<b>207,718.64</b>	<b>222,994.26</b>	<b>239,875.49</b>	<b>258,570.14</b>	<b>279,315.54</b>	<b>302,382.92</b>	<b>328,082.39</b>	<b>356,768.71</b>	
<b>Subtotal antes de impuestos</b>	<b>-19,301.38</b>	<b>94,484.43</b>	<b>120,546.84</b>	<b>153,656.83</b>	<b>192,817.53</b>	<b>238,308.06</b>	<b>291,340.95</b>	<b>353,082.21</b>	<b>424,874.50</b>	<b>508,263.64</b>	<b>605,029.22</b>	
<b>Impuesto Renta Industria</b>		<b>23,621.11</b>	<b>30,136.71</b>	<b>38,464.21</b>	<b>48,204.38</b>	<b>59,577.02</b>	<b>72,835.24</b>	<b>88,270.55</b>	<b>106,218.62</b>	<b>127,065.91</b>	<b>151,257.30</b>	
<b>Subtotal despues impuestos</b>	<b>-19,301.38</b>	<b>70,863.32</b>	<b>90,410.13</b>	<b>115,392.62</b>	<b>144,613.15</b>	<b>178,731.05</b>	<b>218,505.71</b>	<b>264,811.66</b>	<b>318,655.87</b>	<b>381,197.73</b>	<b>453,771.91</b>	
<b>Suma de depreciaciones</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	
<b>Más Amortizaciones</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	
<b>INVERSIONES</b>												
<b>Inversiones Fijas</b>												
Equipos de oficina y local	17,060.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Terreno	54,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Construcción	50,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Equipo Computación	2,250.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Decoración e Instalaciones Especiales	9,715.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
<b>Total Inversiones Fijas</b>	<b>133,025.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	

Cuadro N°41.1: Elaboración: El autor



<b>Inversiones Temporales</b>											
Mantenimiento	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital de Trabajo/ Inversiones circulantes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total Inversiones Temp.</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Otras Inversiones</b>											
Diseño de Edificio	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Dirección de Construcción	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ensayos de funcionamiento	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Estudios de Mercado	<b>200.00</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Viajes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Honorarios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total Otras Inversiones</b>	<b>200.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Total Inversiones</b>	<b>133,225.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Valores de Rescate</b>											
Máquinas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Terreno	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Construcción	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipo Tecnológico	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Decoración e Instalaciones Especiales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total Valores de Rescate</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Flujo de Fondos Enfoque Inversión</b>	<b>-152,526.38</b>	<b>70,863.32</b>	<b>90,410.13</b>	<b>115,392.62</b>	<b>144,613.15</b>	<b>178,731.05</b>	<b>218,505.71</b>	<b>264,811.66</b>	<b>318,655.87</b>	<b>381,197.73</b>	<b>453,771.91</b>

Cuadro N°41.2: Elaboración: El autor

Concepto	Año 0	MESES												TOTAL		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
<b>INGRESOS</b>																
% INGRESOS		6.00%	6.00%	6.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	6.00%	6.00%	6.00%	100%
Aquiler de cancha		8,867.88	8,867.88	8,867.88	14,779.80	14,779.80	14,779.80	14,779.80	14,779.80	14,779.80	14,779.80	14,779.80	8,867.88	8,867.88	8,867.88	147,798.00
Eventos deportivos		99.00	99.00	99.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	99.00	99.00	99.00	1,650.00
Eventos infantiles		82.50	82.50	82.50	137.50	137.50	137.50	137.50	137.50	137.50	137.50	137.50	82.50	82.50	82.50	1,375.00
Consumo en el BAR		7,354.80	7,354.80	7,354.80	12,258.00	12,258.00	12,258.00	12,258.00	12,258.00	12,258.00	12,258.00	12,258.00	7,354.80	7,354.80	7,354.80	122,580.00
<b>Total Ingresos</b>	<b>0.00</b>	<b>16,404.24</b>	<b>16,404.24</b>	<b>16,404.24</b>	<b>27,340.40</b>	<b>27,340.40</b>	<b>27,340.40</b>	<b>27,340.40</b>	<b>27,340.40</b>	<b>27,340.40</b>	<b>27,340.40</b>	<b>27,340.40</b>	<b>16,404.24</b>	<b>16,404.24</b>	<b>16,404.24</b>	<b>273,403.00</b>
<b>EGRESOS</b>																
Compras		2,574.18	2,574.18	2,574.18	4,290.30	4,290.30	4,290.30	4,290.30	4,290.30	4,290.30	4,290.30	4,290.30	2,574.18	2,574.18	2,574.18	42,903.00
Salarios		7,391.00	7,391.00	7,391.00	7,391.00	7,391.00	7,391.00	7,391.00	7,391.00	7,391.00	7,391.00	7,391.00	7,391.00	7,391.00	7,391.00	88,692.00
Publicidad y Medios		1,712.60	2,552.60	2,552.60	2,488.20	2,488.20	4,134.90	3,328.20	1,592.20	1,592.20	1,511.00	1,511.00	1,712.60	2,552.60	2,552.60	28,217.90
Gastos de Mantenimiento		166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	2,000.00
Servicios Básicos (Agua y Luz)		1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
Teléfono e internet		65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	780.00
Plan celular		66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	792.00
Directv		60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	720.00
Uniformes	<b>360.00</b>															
Utensilios y vajilla	<b>4,086.75</b>															
Utiles de Oficina	0.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00
Varios Oficina	0.00	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	1,000.00
Gastos Legales	<b>2,000.00</b>															
Gastos Municipales	<b>758.88</b>															
Gastos Legales Construcción	<b>471.84</b>															
Faltantes de Caja	0.00	0.82	0.82	0.82	1.37	1.37	1.37	1.37	1.37	1.37	1.37	1.37	0.82	0.82	0.82	13.67
Gastos de Apertura	<b>5,664.90</b>															
Compras Arranque	<b>4,959.00</b>															
Depreciación Equipos																
Gastos de Constitución	<b>1,000.00</b>															
<b>Total Egresos</b>	<b>19,301.38</b>	<b>13,289.60</b>	<b>14,109.60</b>	<b>14,109.60</b>	<b>15,761.87</b>	<b>17,408.57</b>	<b>16,601.87</b>	<b>14,865.87</b>	<b>14,865.87</b>	<b>14,865.87</b>	<b>14,784.67</b>	<b>13,269.60</b>	<b>13,269.60</b>	<b>14,109.60</b>	<b>14,109.60</b>	<b>178,918.57</b>
<b>Subtotal antes de impuestos</b>	<b>-19,301.38</b>	<b>3,134.64</b>	<b>2,294.64</b>	<b>2,294.64</b>	<b>11,578.53</b>	<b>9,931.83</b>	<b>10,738.53</b>	<b>12,474.53</b>	<b>12,474.53</b>	<b>12,474.53</b>	<b>12,555.73</b>	<b>3,134.64</b>	<b>2,294.64</b>	<b>3,134.64</b>	<b>2,294.64</b>	<b>94,484.43</b>
<b>Impuesto Renta Industria</b>		<b>783.66</b>	<b>573.66</b>	<b>573.66</b>	<b>2,894.63</b>	<b>2,482.96</b>	<b>2,684.63</b>	<b>3,118.63</b>	<b>3,118.63</b>	<b>3,118.63</b>	<b>3,138.93</b>	<b>783.66</b>	<b>573.66</b>	<b>783.66</b>	<b>573.66</b>	<b>23,621.11</b>
<b>Subtotal despues impuestos</b>	<b>-19,301.38</b>	<b>2,350.98</b>	<b>1,720.98</b>	<b>1,720.98</b>	<b>8,683.90</b>	<b>7,448.87</b>	<b>8,053.90</b>	<b>9,355.90</b>	<b>9,355.90</b>	<b>9,355.90</b>	<b>9,416.80</b>	<b>2,350.98</b>	<b>1,720.98</b>	<b>2,350.98</b>	<b>1,720.98</b>	<b>70,863.32</b>
<b>Más Depreciaciones</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Más Amortizaciones</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>INVERSIONES</b>																
<b>Inversiones Fijas</b>																
Equipos de oficina y local	17,060.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	17,060.00
Terreno	54,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	54,000.00
Construcción	50,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50,000.00
Equipo Computación	2,250.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,250.00
Decoración e Instalaciones Especiales	9,715.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	9,715.00
<b>Total Inversiones Fijas</b>	<b>133,025.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

Cuadro N°42.1: Elaboración: El autor

<b>Inversiones Temporales</b>													
Mantenimiento	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Capital de Trabajo/ Inversiones circulantes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
<b>Total Inversiones Temp.</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	
<b>Otras Inversiones</b>													
Diseño de Edificio	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Dirección de Construcción	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Ensayos de funcionamiento	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Estudios de Mercado	<b>200.00</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Viajes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Honorarios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
<b>Total Otras Inversiones</b>	<b>200.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	
<b>Total Inversiones</b>	<b>133.225.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	
<b>Valores de Rescate</b>													
Máquinas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Terreno	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Construcción	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Equipo Tecnológico	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Decoración e Instalaciones Especiales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
<b>Total Valores de Rescate</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	
<b>Flujo de Fondos Enfoque Inversión</b>	<b>-152.526.38</b>	<b>2.350.98</b>	<b>1.720.98</b>	<b>1.720.98</b>	<b>1.720.98</b>	<b>8.683.90</b>	<b>7.448.87</b>	<b>8.063.90</b>	<b>9.355.90</b>	<b>9.416.80</b>	<b>2.350.98</b>	<b>1.720.98</b>	<b>70.863.32</b>

Cuadro N° 42.2: Elaboración: El autor

## 8.6 Perido descontado de recuperación

A continuación se presenta el cálculo del tiempo de recuperación de la inversión

	<b>Años</b>	<b>Flujos</b>	<b>VA</b>	<b>VA acum</b>	
	0	-152,526.38	-152526.377	-152526.377	
	1	71,020.42	63411.09	-89115.28	
	2	91,306.30	72788.82	-16326.46	
	3	116,952.21	83244.27	<b>66917.8</b>	
	4	144,630.70	91915.42	<b>158833.2</b>	
	5	181,753.34	103131.73	<b>261965.0</b>	
	6	195,856.85	99227.17	<b>361192.1</b>	
	7	269,293.16	121814.55	<b>483006.7</b>	
	8	324,046.74	130877.04	<b>613883.7</b>	
	9	387,554.53	139756.05	<b>753639.8</b>	
	10	461,153.85	148479.20	<b>902118.97</b>	
		<b>VAN</b>	<b>902118.97</b>		
Se recupera la inversión antes del primer trimestre del tercer año					

Cuadro N°43: Elaboración: El autor

Esta tabla demuestra que los fondos se recuperan en corto plazo a pesar de haber calculado los flujos con ingresos por debajo del promedio de la industria.

## 8.7 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad de un proyecto de inversión es una de las herramientas más sencillas de aplicar y que nos puede proporcionar la información básica para tomar una decisión acorde al grado de riesgo que decidamos asumir.

Al utilizar esta herramienta se utilizó el peor escenario posible donde se disminuye el **35% de los ingresos** y se aumenta en un **50% las compras que son nuestros costos variables**, esto nos dio como resultado que aún con estos parámetros se obtiene un valor positivo

Concepto	Año 0	Años										40% DISMINUCION						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10							
<b>INGRESOS</b>																		
Alquiler de cancha	88.678,80	101.980,62	117.277,71	134.869,37	155.099,78	178.364,74	205.119,45	235.887,37	271.270,48	311.981,05								
Eventos deportivos	990,00	1.138,50	1.309,28	1.505,67	1.731,52	1.991,24	2.289,93	2.633,42	3.028,43	3.482,70								
Eventos infantiles	825,00	948,75	1.091,06	1.254,72	1.442,93	1.659,37	1.908,28	2.194,52	2.523,69	2.902,25								
Consumo en el BAR	73.548,00	84.580,20	97.267,23	111.857,31	128.635,91	147.931,30	170.120,99	195.639,14	224.985,01	258.732,77								
<b>Total Ingresos</b>	<b>0.00</b>	<b>164.041,80</b>	<b>188.648,07</b>	<b>216.945,28</b>	<b>249.487,07</b>	<b>329.946,65</b>	<b>379.438,65</b>	<b>436.354,45</b>	<b>501.807,62</b>	<b>577.078,76</b>								
<b>EGRESOS</b>																		
Compras	0,00	44.128,80	50.748,12	58.360,34	67.114,39	77.181,55	88.758,78	102.072,60	117.383,49	134.991,01	155.239,66							
Salarios	0,00	88.692,00	93.126,60	97.782,93	102.672,08	107.805,68	113.195,96	118.855,76	124.798,55	131.038,48	137.590,40							
Publicidad y Medios	0,00	28.217,90	29.628,80	31.110,23	32.665,75	34.299,03	36.013,99	37.814,68	39.705,42	41.690,69	43.775,22							
Gastos de Mantenimiento	0,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00							
Servicios Básicos (Agua y Luz)	0,00	12.000,00	12.240,00	12.484,80	12.734,50	12.989,19	13.248,97	13.513,95	13.784,23	14.059,91	14.341,11							
Teléfono e internet		780,00	795,60	811,51	827,74	844,30	861,18	878,41	895,97	913,89	932,17							
Plan celular		792,00	807,84	824,00	840,48	857,29	874,43	891,92	909,76	927,95	946,51							
Directv		720,00	734,40	749,09	764,07	779,35	794,94	810,84	827,05	843,59	860,47							
Uniformes	<b>360,00</b>		367,20	374,54		382,03		389,68		405,42	413,53	421,80	430,23					
Utensilios y vajilla	<b>4.066,75</b>																	
Útiles de Oficina	0,00	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46	662,45	675,70	689,21	703,00	717,06							
Varios Oficina	0,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00							
Gastos Legales	<b>2.000,00</b>		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00							
Gastos Municipales	<b>768,88</b>		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00							
Gastos Legales Construcción	<b>471,84</b>																	
Faltantes de Caja	0,00	8,20	9,43	10,85	12,47	14,35	16,50	18,97	21,82	25,09	28,85							
Gastos de Apertura	<b>5.664,90</b>																	
Compras Arranque	<b>4.969,00</b>																	
<b>GASTO DEPRECIACION</b>	<b>0,00</b>	<b>8.597,50</b>	<b>9.069,50</b>	<b>9.069,50</b>	<b>9.069,50</b>	<b>9.069,50</b>	<b>9.069,50</b>	<b>9.069,50</b>	<b>9.069,50</b>	<b>9.069,50</b>	<b>9.069,50</b>	<b>9.069,50</b>	<b>9.069,50</b>	<b>9.069,50</b>	<b>9.069,50</b>	<b>9.069,50</b>	<b>9.069,50</b>	<b>9.069,50</b>
Gastos de Constitución	1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total Egresos</b>	<b>19.301,38</b>	<b>189.936,40</b>	<b>205.539,49</b>	<b>219.602,03</b>	<b>235.119,73</b>	<b>252.279,36</b>	<b>271.294,17</b>	<b>292.407,74</b>	<b>315.898,53</b>	<b>342.084,92</b>	<b>371.331,19</b>							
<b>Subtotal antes de impuestos</b>	<b>-19.301,38</b>	<b>-25.894,60</b>	<b>-16.891,42</b>	<b>-2.656,75</b>	<b>14.367,34</b>	<b>34.630,77</b>	<b>58.652,49</b>	<b>87.030,91</b>	<b>120.456,92</b>	<b>169.722,70</b>	<b>205.747,57</b>							
<b>Impuesto Renta Industria</b>		<b>-6.473,65</b>	<b>-4.222,85</b>	<b>-664,19</b>	<b>3.591,84</b>	<b>8.657,69</b>	<b>14.663,12</b>	<b>21.757,73</b>	<b>30.113,98</b>	<b>39.930,68</b>	<b>51.436,89</b>							
<b>Subtotal despues impuestos</b>	<b>-19.301,38</b>	<b>-19.420,95</b>	<b>-12.668,56</b>	<b>-1.992,56</b>	<b>10.775,51</b>	<b>25.973,08</b>	<b>43.989,37</b>	<b>65.273,18</b>	<b>90.341,94</b>	<b>119.792,03</b>	<b>154.310,68</b>							
<b>Suma de depreciaciones</b>	<b>0,00</b>	<b>8.597,50</b>	<b>9.069,50</b>	<b>9.069,50</b>	<b>9.069,50</b>	<b>9.069,50</b>	<b>9.069,50</b>	<b>9.069,50</b>	<b>9.069,50</b>	<b>9.069,50</b>	<b>9.069,50</b>	<b>9.069,50</b>	<b>9.069,50</b>	<b>9.069,50</b>	<b>9.069,50</b>	<b>9.069,50</b>	<b>9.069,50</b>	<b>9.069,50</b>
<b>Más Amortizaciones</b>	<b>0,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>
<b>INVERSIONES</b>																		
<b>Inversiones Fijas</b>																		
Equipos de oficina y local	17.060,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Terreno	54.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Construcción	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipo Computación	2.250,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Decoración e Instalaciones Especiales	9.715,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total Inversiones Fijas</b>	<b>133.025,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Cuadro N° 44.1: Elaboración: El autor

<b>Inversiones Temporales</b>																				
Mantenimiento	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital de Trabajo/ Inversiones circulares	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total Inversiones Temp.</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Otras Inversiones</b>																				
Diseño de Edificio	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Dirección de Construcción	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ensayos de funcionamiento	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Estudios de Mercado	<b>200.00</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Viajes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Honorarios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total Otras Inversiones</b>	<b>200.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Total Inversiones</b>	<b>133,225.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Valores de Rescate</b>																				
Máquinas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Terreno	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Construcción	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipo Tecnológico	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Decoración e Instalaciones Especiales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total Valores de Rescate</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Flujo de Fondos Enfoque Inversión</b>	<b>-152,526.38</b>	<b>-10,623.45</b>	<b>-3,399.06</b>	<b>7,276.94</b>	<b>20,045.01</b>	<b>35,242.58</b>	<b>53,058.87</b>	<b>74,342.68</b>	<b>99,411.44</b>	<b>126,661.53</b>	<b>163,380.18</b>									
<b>FINANCIAMIENTO</b>																				
<b>Préstamo</b>	<b>162,526.38</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Interés antes de impuestos</b>	0.00	1,830.32	1,830.32	1,830.32	1,830.32	1,830.32	1,830.32	1,830.32	1,830.32	1,830.32	1,830.32	1,830.32	1,830.32	1,830.32	1,830.32	1,830.32	1,830.32	1,830.32	1,830.32	1,830.32
EF Fiscal s/intereses IR	0.00	457.58	457.58	457.58	457.58	457.58	457.58	457.58	457.58	457.58	457.58	457.58	457.58	457.58	457.58	457.58	457.58	457.58	457.58	457.58
Amortización de capital	0.00	15,252.64	15,252.64	15,252.64	15,252.64	15,252.64	15,252.64	15,252.64	15,252.64	15,252.64	15,252.64	15,252.64	15,252.64	15,252.64	15,252.64	15,252.64	15,252.64	15,252.64	15,252.64	15,252.64
<b>Flujo de Fondos Enfoque Inversor</b>	<b>0.00</b>	<b>-27,248.83</b>	<b>-20,024.44</b>	<b>-9,348.44</b>	<b>3,419.63</b>	<b>18,617.20</b>	<b>36,433.49</b>	<b>57,717.31</b>	<b>82,786.07</b>	<b>112,236.15</b>	<b>146,754.80</b>									
<b>TIR ENFOQUE INVERSION</b>	<b>18%</b>																			
<b>VAN ENFOQUE INVERSION</b>	<b>72,928.36</b>																			
<b>VAN ENFOQUE INVERSOR</b>	<b>131,517.66</b>																			
*Ingresos se incrementarán 15% de año a año																				
<b>VALOR DESECHO ECONÓMICO</b>																				
<b>FLUJO NETO ULTIMO AÑO - DEPRECIACIÓN/ TASA</b>	<b>1,147,377.50</b>																			

Cuadro N° 44.2: Elaboración: El autor

Una vez analizados todas las herramientas financieras que constan en este estudio, se saca como conclusión que la propuesta es altamente rentable y tiene un gran potencial si se logra administrar de manera eficiente los ingresos y rubros por conceptos de egresos así como políticas y estrategias que permitan captar la cantidad de clientes proyectados.



# CAPÍTULO 9

## **CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES Y COMENTARIOS**

En lo referente a la propuesta de implementación del complejo de canchas sintéticas SOCCERLAND una vez analizado el mercado donde se va a ingresar, así como los indicadores financieros de rentabilidad se puede concluir que invertir en él resulta bastante atractivo y financieramente viable.

Se está implementando una modalidad que no ha sido ofrecida por ningún proveedor de este servicio, no solo se propone mejorar el servicio sino innovarlo, estas propuestas tuvieron aceptación dentro del estudio de mercado, el 95% de los encuestados que conocen el estilo de juego “SHOWBOL” desearían un establecimiento donde poder practicarlo.

La zona donde se ubicará el establecimiento es un punto con gran tráfico de personas, además de estar en pleno desarrollo por la gran cantidad de viviendas que están siendo adquiridas en el sector.

Es claro que el servicio que se brinda es uno de los predilectos por nuestro mercado meta, es el deporte más popular del mundo que a la mayoría le gusta practicarlo, por ello fue importante hacer énfasis en el plan comercial para crear estrategias que permitan captar una gran parte del público que gusta de acudir a canchas sintéticas a realizar deporte.

No es necesario realizar grandes inversiones en medios para llegar al público, es importante pautar en medios de comunicación dirigidos específicamente al mercado meta el monto a invertir en este rubro durante el primer año será de \$28217.90, se hará énfasis en llegar a clientes mediante redes sociales, que siendo bien manejado

este medio de comunicación puede generar resultados altamente favorables al negocio

Es primordial tener un manual de políticas de atención al cliente para mantener estándares de calidad en el servicio.

Se realizó un Balanced Scorecard (cuadro de mando integral) que permitirá tener parámetros de medición acerca de la gestión realizada.

Este tipo de negocios es atractivo ya que no requieren inversiones fuertes (el monto total de la inversión inicial será de \$152,526.38); se manejan altos niveles de efectivo y la inversión se recupera rápidamente.

A pesar de haber proyectado ingresos austeros tanto el VAN (enfoque inversión asciende a \$902, 118.97 y en enfoque inversor es de \$ 960,713.94) como el TIR que arroja como resultado un 70% fueron altamente favorables así como el PDR que indica que la recuperación de la inversión será antes del primer trimestre del tercer año

El análisis de sensibilidad reflejó que este negocio puede soportar tiempos adversos y que aún siendo extremadamente pesimistas puede generar resultados positivos se realizó este ejercicio disminuyendo los ingresos en un 40% junto con una ineficiencia del 60% en compras.

El mercado o industria del entretenimiento se mantiene como un sector de la economía donde se desarrollan proyectos novedosos con el fin de proveer mayores alternativas de esparcimiento para los pobladores de determinada ciudad o zona específica.

Es muy interesante conocer que este tipo de negocios son muy rentables siempre y cuando sus estrategias y planes de contingencia sean bien direccionados, con el objetivo primordial de obtener rentabilidad en la inversión realizada.

Como plus se agrego el valor de desecho económico de negocio como un análisis extra para confirmar la rentabilidad de la propuesta planteada

## **Bibliografía**

Nassi y Reinaldo Sapag Chain, *Preparación y Evaluación de Proyectos 4ta Edición*, **Mc Graw Hill**.

Naresh K. Malhotra, *Investigación de Mercado, un enfoque aplicado*, Pearson Prentice Hall.

J. J.Lambin, *Marketing Estratégico*, Mc Graw Hill.

Cuadro de Mando Integral ; Roberts S. Kaplan , David P. Norton.

William Stanton, Michael Etzel, Bruce Walker, "Fundamentos de Marketing"

Besley, Scott. Et. al. "Fundamentos de **Administración Financiera**". McGraw-Hill

Ross, *Finanzas Corporativas*, Mc Graw Hill.

Schiffman, Kanuk, *Comportamiento del Consumidor*, Pearson Prentice Hall.

<http://www.showbol.com> SHOWBOL RIO DE JANEIRO (DICIEMBRE 2010)

<http://www.inec.gov.ec> - -Instituto nacional de estadísticas y censos (marzo 2011)

<http://www.ecuadorencifras.com> --- INEC

[http://www.revistalideres.ec/Generales/solo\\_texto.aspx?gn3articleID=8842](http://www.revistalideres.ec/Generales/solo_texto.aspx?gn3articleID=8842) -REVISTA LIDERES ECUADOR (DICIEMBRE2010)

[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion) BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (MAYO 2011)

# **ANEXOS**

## ANEXO #1

### Las canchas ayudan a meter un gol al estrés en Guayaquil

05/11/2009

apaladines@revistalideres.ec



Fotos: Mario Faustos y Enrique Pesantes / LÍDERES

La cancha de fútbol Holligans, ubicada en la Isidro Ayora, al norte, pasa de lunes a domingo.

La mayoría cuenta con ex futbolistas o técnicos como sus ganchos para atraer clientes, entre ellos se pueden citar a: Dusan Draskovic, José Francisco Cevallos, Luis 'el chino' Gómez, José 'Pepín' Gavica, etc.

Juan Alfredo Cuesta, socio de José Francisco Cevallos, que tiene cinco canchas en Guayaquil, asegura que la idea nació hace cinco años. La primera 'canchita', como él la llama, fue instalada en 2004 en la ciudadela Kennedy, al norte de la ciudad. Luego se equiparon otras dos al norte y dos al sur de la ciudad.

Las canchas son de 40x25 metros y pueden jugar 12 personas. Una es de 34x22 m. "Primero fue la academia de fútbol y empezamos a crecer. En Guayaquil no había muchos sitios para deporte. La gente salía del trabajo y buscaban un sitio. Les dimos esa opción", explica Cuesta.

Este empresario, quien importa el césped para las canchas, asegura que para arrancar en este negocio se necesita entre USD 50 000 y 100 000 y que el capital se puede recuperar entre seis u ocho meses. La facturación mensual promedio en las canchas va de USD 15 000 a USD 20 000 por las más de 2 000 personas que van por semana.

Otra de las canchas que tiene mucha acogida es Holligans, ubicada también en el sector de La Garzota. Esta tiene una alianza estratégica con el ex director técnico de la Tricolor, Dusan Draskovic.

En 2007 se abrió la primera cancha. Ahora son tres, según lo reconoce Luis Collantes, administrador del negocio. Allí el espacio es de 6 000 m<sup>2</sup> y permanece de 19:00 a 21:00, siempre lleno.

Juan Briones, de 38 años, quien trabaja en una farmacéutica, va con frecuencia. "A las 19:00 dejamos todo y nos vamos hacer un poco de deporte".

Según Collantes, el precio de uso de la cancha de lunes a sábado es de USD 50 por hora, USD 90 por dos horas y USD 35, la hora en domingo. También ahí el profesor Draskovic imparte clases de

Patricio Paredes, de 53 años, tiene una nueva rutina desde hace dos meses. Todos los martes, de 18:00 a 20:00, acude con sus amigos a la cancha de la Calderita, ubicada en la ciudadela La Garzota, al norte de Guayaquil.

Así como él, decenas de guayaquileños se reúnen en las noches. Son grupos de entre cinco y seis personas, que recogen entre USD 25 y USD 45 y pagan para usar una hora, una las de 30 canchas sintéticas de la ciudad.

El negocio está en su apogeo, según las fuentes consultadas por LÍDERES. La

fútbol a cerca de 300 niños. Pero el espacio físico, así como las otras, es aprovechado para los para los deportistas nocturnos “Tengo clientes fijos, así me pongan 100 dólares ya las tengo separadas. Incluso hasta con semanas de anticipación”.

Las canchas Holligans han hecho alianzas con empresas que pagan para que sus trabajadores hagan deportes en la noche.

Michaellle Pinargote, administrador de La Calderita, ubicada en la Garzota y donde Paredes y sus amigos hacen deporte, asegura que están en conversaciones con Ricardo ‘Bocha’ Armendáriz, ex DT de Barcelona, para que sea la imagen de la cancha. Ahí el costo de una hora es de lunes a viernes de USD 25, dos horas USD 40. La inversión fue de USD 70 000.

## ANEXO # 2

### Historia de Showbol

Fútbol para aquellos que conocen el verdadero sabor del fútbol de elite !!!



En 1969, el jugador de fútbol húngaro, Joe Martin inventó Showbol como un fórmula para disfrutar la emoción y entusiasmo del fútbol en campos de juegos más pequeños. Esta innovación permitió a jugadores de alto nivel mantener el contacto más cercano con sus fanáticos. La intensidad, como así también la proximidad de ver a jugadores número uno cumpliendo con su deber, es solo una de las ventajas de este magnífico deporte.

Argentina, como uno de los países líder del deporte, trajo los derechos de Showbol y añadió lo mejor de la cultura del fútbol; Maradona, entre otros de los grandes jugadores. Con esta incomparable combinación el placer esta absolutamente garantizado!!!!

En los últimos años millones vieron el logro de Maradona en la televisión con sus famosos partidos. Ahora, en deuda con el concepto de Showbol sólo algunos podrán sentir la supremacía del Rey más cerca.

Un evento de primera categoría, una experiencia totalmente alegre para aquellos que demandan un acercamiento más personal al fanatismo del fútbol.

El único juego personalizado especialmente para ti con los mejores jugadores del mundo!!!

### Campo de Juego

Showbol se juega en un campo de 22m x 42m (aprox. 72 pies x 138 pies), rodeado por una pared perimétrica de acrílico resistente. La superficie del piso de la cancha es artificial. (carpeta) El campo se puede construir fácil y rápidamente en cualquier lugar (estadios de fútbol, canchas de basket y tennis, en centros de exhibición, etc) El partido puede ser jugado al aire libre y en espacios cerrados. Puede ser presenciado por una audiencia mayor a cinco mil personas, dependiendo de las facilidades.





### **Características técnicas**

Showbol se juega en un campo de 22m x 42m (aprox. 72 pies x 138 pies), rodeado por una pared perimétrica de acrílico resistente.

Longitud: 42,8 metros

Ancho: 24 metros

Peso: 4000 kg

**Sistema de Montaje:** Los módulos se montan con nuestro sistema exclusivo ACCUWEDGE. No lleva un sistema de acoplamiento de perno, especialmente pensado para un montaje rápido de las estructuras.

Transporte: La estructura se transporta fácilmente en un bulto abierto de 14 metros

### **Reglas**

**1. Regla nº 1:** Campo de juego: Es un rectangular con una longitud de 42 metros y 24 metros como máximo, y un mínimo de 22 metros de ancho. La cancha es obligatorio que tenga césped sintético, debe tener marcadas las líneas que definen el área y en el medio de la cancha la marca

de penal.

**2. Regla nº 2:** Pelota: Es redonda, debe tener entre 68 a 79 cm. de diámetro y entre 410 y 450 gramos de peso. Es la misma pelota que se usa en el fútbol convencional.

**3. Regla nº 3:** Jugadores: Los dos equipos deben contar con 7 jugadores de campo, 6 jugadores en la cancha y uno en el arco. Los cambios de jugadores no tienen límites. Pueden suceder en cualquier momento, sin consultar al árbitro.

**4. Regla nº 4:** Equipo de los jugadores: Los jugadores deben tener zapatillas para césped sintético y su respectivos uniformes.

**5. Regla nº 5:** El arbitro: El juego es controlado por un único arbitro. El arbitro debe pitar en el inicio y en el final del entre tiempo. El arbitro puede poner tarjeta roja o amarilla a los jugadores. La tarjeta roja es mostrada al jugador cuando comete una falta grave. Esta tarjeta pone al jugador en suspensión por 2 minutos, jugando así su equipo durante ese tiempo con un jugador menos. O expulsarlo de la cancha, jugando el partido con un jugador menos.

**6. Regla nº 6:** Duración del juego: El partido esta dividido en dos tiempos de 25 minutos cada uno, con un intervalo de 10 minutos. El tiempo puede ser interrumpido solo cuando el arbitro lo determina para la atención del medico.

**7. Regla nº 7:** Inicio del juego: El inicio del juego es determinado por un sorteo entre los 2 capitanes y se elije por este medio quien inicia el juego y que la lado de la cancha. En el segundo tiempo se invierte el lado de la cancha.

**Pelota dentro o fuera del área del juego:** La pelota no sale de los laterales, porque hay n panel, solo cuando pasa por encima del mismo. Si la pelota sale afuera del panel por la defensa será cobrado penal (regla nº 12). Si la pelota sale por los delanteros, se hace salida desde el arco.

**Gol:** Será marcado cuando la pelota atraviesa totalmente la líneas del arco. Quien comete más goles es el ganador del partido.

**Falta:** Es falta cuando un jugador arremete, empuja, golpea o realiza una carga excesiva contra su adversario, y si es cobrado en el momento que se comete la infracción.

**Penal:** Hay penal cuando ocurren dos citaciones. Cuando la marca fue dentro del área, o cuando el equipo saca la pelota afuera de la cancha, por encima del panel, en su lado de la cancha (defensa)

## ANEXO #3

### Cadena de Valor



### Actividades Básicas

**Logística Interna:** En lo que se refiere a la organización habrá alguien encargado de las compras en lo referente a balones, chalecos, redes, pinturas, insumos de mantenimiento de cancha y los baños los cuales se analizarán cada cuanto tiempo se deben comprar materiales nuevos de acuerdo al uso que estos van teniendo, y por otro lado otra persona se encargará de lo relacionado a lo que es el bar en lo relacionado a los pedidos y compras de bebidas energizantes y alcohólicas, y los insumos necesarios para poder ofrecer los piqueos.

**Diseño de servicios:** Los servicios a ofrecer son: el alquiler de la cancha con la modalidad de showbol, la implementación de una cancha de fútbol tenis que será de uso gratuito, y la inclusión de un bar para que los clientes puedan tomar sus bebidas y seguir con sus amigos luego de haber jugado.

**Infraestructura:** Este aspecto es muy importante en este tipo de negocios porque de ello depende en gran parte el éxito de la cancha, por ello tendremos un espacio

que no es tan amplio peor que adecuaremos perfectamente con un gran diseño y con las paredes acrílicas para que nuestros clientes disfruten con la modalidad showbol.

## **ACTIVIDADES DE APOYO EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

**Operaciones:** En lo que se refiere a operaciones tenemos definidos los procesos de mayor importancia que son al reservación y alquiler de la cancha, y lo que se refiere al mantenimiento de la misma que es esencial para conservar la calidad del terreno de juego y que tienen que ver con nuestra principal razón de ser que es brindar el servicio de canchas sintéticas, a continuación los presentamos:

### **Proceso de reservación y alquiler de la cancha:**

- El cliente nos llama para solicitar una cancha para realizar esta actividad o nos visita personalmente.
- Verificamos que la cancha esté disponible en el día y hora que el cliente desea o le hacemos saber los horarios disponibles, no hay tiempo de antelación específico para reservar cancha siempre y cuando el horario que el cliente desee esté disponible este podrá reservarla
- Se solicitan que el cliente proporcione ciertos datos personales y un adelanto del \$10 para que quede reservada la cancha
- Se llama al cliente que reservó la cancha 1 día antes de la hora y fecha que el cliente escogió para que este nos confirme su asistencia. (cabe destacar que una vez realizado el pago de la reservación no hay devoluciones, lo que tiene como opción el cliente es usar ese saldo para reservar en otro día y horario
- Se cobra la diferencia al finalizar el tiempo de juego del cliente.

### **Proceso de reservación y alquiler de la cancha:**

- Después de cada día de operaciones se realiza una revisión al estado de la cancha y baños y duchas que utilizan los clientes mientras juegan
- Se realiza un reporte o diagnóstico en caso que exista algún inconveniente para solucionarlo inmediatamente, como desgaste del césped o rotura q alguna parte de la alfombra de césped sintético para poder reemplazarla o repararla
- Semanalmente se realiza el riego y barrido de la cancha para mantener en buen estado la cancha y evitar su desgaste

**Marketing y Ventas:** Esta actividad es esencial para nosotros ya que gracias a esta podremos darnos a conocer utilizando estrategias de BTL tales como darnos a conocer por volantes, pancartas, vía e-mail con correos de nuestros conocidos que puedan difundirlo por cadenas, también tenemos la opción de utilizar el facebook y la creación de una página web de nuestro negocio para poder llegar a todos nuestros clientes potenciales hacia quienes apuntamos como nuestro target principal.

**Servicio al Cliente:** Este aspecto forma parte del conjunto de procesos que hemos estructurado en las demás áreas porque de nada servirá lo anterior si no existe una cultura de buen servicio a nuestros clientes y nos basaremos en un trato cordial y brindarles la información necesaria y facilidades para que puedan divertirse en nuestro local y además hacerlos sentir cómodos y ofrecerles la opción de consumir en nuestro bar.

### **Actividades de Apoyo**

**Dirección de la empresa:** Estará a cargo de nosotros como socios y creadores de la innovación de este negocio, donde estableceremos las pautas necesarias para la correcta administración del negocio y las inversiones que necesita el mismo para mantener su rentabilidad y calidad en el servicio.

**Administración del Recurso Humano:** En este aspecto no existen muchas complicaciones ya que máximo tendremos entre 6 y 7 personas contratadas y en este aspecto los 3 socios podemos encargarnos si mayor inconveniente de esta actividad.

**Tecnología de la Información:** Este aspecto es importante para tener una base de datos de los clientes que alquilan con más frecuencia la cancha, tenerlos clasificados por número de reservaciones que realizan al mes, las horas que la alquilan y el horario en que prefieren reservarla, para de esta forma clasificar a quienes son nuestros clientes principales y de esta manera poder aplicar estrategias CRM y lograr fidelizarlos.

**Contabilidad:** Esta actividad es de gran ayuda para un negocio ya que ayuda a tener claro las cuentas del negocio y poder analizar los niveles de ingresos, gastos y costos en que incurrimos para poder tomar decisiones administrativas y también estar al día con todo lo referente a las leyes fiscales.

## ANEXO #4

### Entrevista realizada a persona relacionada con el mercado de canchas sintéticas

La entrevista de la realizamos a Hjalmar Zambrano, ex futbolista se Barcelona S.C, propietario de La cancha de Hjalmar, ubicada en el sector de Polaris cercano a guayacanes al norte de la ciudad, donde pudimos obtener información valiosa la cual resumimos en los siguientes puntos:

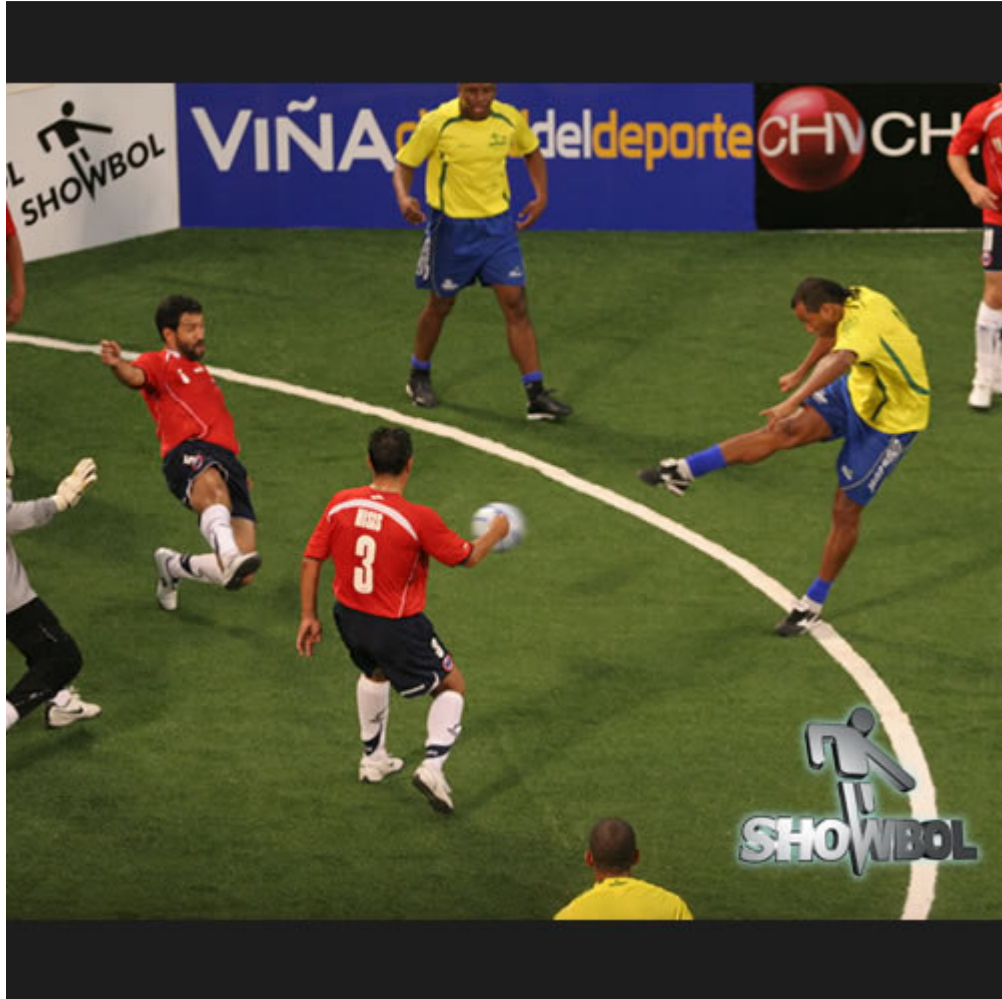
- El precio de \$40 es el pagado en el mercado, encaso de incrementarlo perdería muchísima clientela y según su punto de vista no hay mayores diversificación so variaciones para el servicio que ofrece, en cuanto a ofrecer un precio menor, él aplica esta estrategia en días donde no hay mucha afluencia como martes y miércoles, y sólo una vez aplicó descuentos en fines de semana en su primera semana de apertura.
- A su forma de pensar en este mercado no hay mayores beneficios a ofrecer a sus clientes, lo máximo que se aplica es que cuando tiene clientes que van frecuentemente a su canchales regala bebidas hidratantes después que terminan de jugar.
- En cuanto a la calidad del césped, él nos dijo que se preocupó por buscar material de calidad, ya que esto influye en la decisión de los clientes sobre si volver o no a su cancha, esto lo agrega porque existen alfombras de césped sintético que son de bajo precio duran muy poco y son muy finas y además cuando las personas que juegan pisan el terreno sienten muy duro el terreno.
- Dentro de puntos como servicio al cliente y estrategias de marketing nos dice que para ello no se necesitan muchos esfuerzos o gran inversión ya quela atención al cliente es básica porque este es quien busca la cancha, y en cuanto al marketing dice que con entregar volantes alrededor del sector donde se encuentra ubicado es más que suficiente.
- En lo que se refiere a garantías, la política que aplica es que si el cliente que dio su cuota inicial y no pudo llegar o no hizo uso de su hora reservada, el lo que hace es que ese monto que uso para reservar el cliente su hora de juego lo puede mover para otra fecha y hora que esté disponible, es decir no hay simplemente su horario se transfiere.

Cabe destacar que al cancha de Djalmar Zambrano que funciona en Polaris recién va a cumplir 3 meses de funcionamiento, pero también hay que decir que el ya tiene experiencia en el manejo de cancha sintéticas ya que estuvo como socio en una cancha ubicada en la Garzota cercana al templo chino, pero ahora decidió independizarse y tener una 100% de su propiedad.

## ANEXO #5

### Imágenes SHOWBOL













## ANEXO # 6

### *Sit & Watch Ecuador* Lista de Precios

<b>Cantidades de espacios</b>	<b>Precio x espacio MENSUAL</b>	<b>Bonificación en cantidades</b>
De 1 a 50	US \$ 45	0 %
De 51 a 70	US \$ 42	5 %
De 71 a 90	US \$ 40	6%
De 91 a 110	US \$ 38	7 %
Más de 110	US \$ 36	8 %

*Nota: Estos precios no incluyen IVA.*

#### **CARACTERISTICAS**

**Afiches:** Tamaño DIN A3 (29,7 x 42 cm.) Impresión Láser a color.

**Cambios de Afiches:**

Nuestras tarifas incluyen el cambio de los afiches cada que lo requiera el cliente (incluye la producción de las mismas la primera vez).

**Tiempo de Pautado RECOMENDADO:** 3 meses

**Tiempo de entrega:**

El arte debe ser entregado una semana antes de iniciar la campaña en cualquier programa de diseño. (Mínimo 300 dpi.)

**Forma de Pago:** A convenir.

## ESPEJOS

### Lista de Precios

<b>Espacio</b>	<b>valor</b>
<b>1</b>	<b>\$200</b>

**Nota: Los lugares disponibles son los mismo de Sit&Watch.**

#### **Algunos Beneficios de Pautar en Sit & Watch**

- Posibilidad de segmentar perfectamente al target
- Llegar al target en un momento y lugar que se relaciona completamente con el tipo de producto mientras se mantiene la privacidad del mensaje
- Posibilidad de realizar Sampling en el circuito que se elija o recomiende
- Crecimiento y actualización de los circuitos de locales con establecimientos que estén de moda y tengan alta rotación
- Rapidez en el cambio de arte e inicio de campañas
- Establecimientos en Quito, Guayaquil, Cuenca y Manta
- En relación a otros medios, la inversión no requiere ser tan alta
- El tiempo de exposición y atención a al marca es mayor que en otros medios de Vía Pública con una inversión menor.

## **CIUDAD GUAYAQUIL**

TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL  
AEROPUERTO DE GUAYAQUIL

### **Tipo Centros de Estudios**

BENEDICT CENTRO  
BENEDICT GARZOTA  
BENEDICT URDESA  
BENNEDICT SAMBORONDON  
ITSU  
COLEGIO BALANDRA CRUZ DEL SUR/BLUE HILL  
ESPIRITU SANTO  
UTEG

### **Tipo Gourmet & Bar**

BAR EL BUCANERO (ZONA ROSA)  
BAR LA FRAGATA DE ORO (ZONA ROSA)  
BAR PAN DE ORO (ZONA ROSA)  
BLOOM DISCOTECA (AVENTURA PLAZA)  
BOPAN URDESA  
KNDEL BAR (ZONA ROSA)  
CEVICHERIA SOL DE MANTA  
REPUBLICA DISCOTECA (MALECON DEL SALADO)  
EL CANGREJO CRIOLLO  
EL PATACON  
ESTACION 20 (ZONA ROSA)  
FIZZ (AV. FCO. DE ORELLANA)  
FUSSION CAFÉ LA PIAZZA  
FUSSION CAFÉ CIUDAD CELESTE  
GOODFELLAS BAR (ZONA ROSA)  
GANESH (SAMBORONDÓN)  
HOTEL CONTINENTAL  
ITALIANDELI ALBANBORJA  
ITALIANDELI POLICENTRO  
KARAOKE WEST END (URDESA)  
MANGU RESTAURANTE

MESON SEVILLANO  
NUVO SAMBORONDON  
PRAGA (ZONA ROSA)  
RESACA  
RESTAURANTE ANDERSON URDESA  
RESTAURANTE ANDERSON EXECUTIVE CENTER  
RESTAURANTE ANDERSON SAMBORONDON  
RESTAURANTE CARBON DE LEÑA  
RESTAURANTE LA FONTANA  
RESTAURANTE MARIA BONITA  
RESTAURANTE PANCHOS AVENTURA MALL  
SANTE (AV. FCO. DE ORELLANA)  
SIGNORI GYE\*  
SOHO BAR (ZONA ROSA)  
TIJUANA BAR RESTAURANTE  
TRATORIA EL MIRADOR  
VIVA MEXICO SAMBORONDON

#### **Tipo Cines**

CINEMARK MALL DEL SOL  
CINEMARK MALL SUR  
CINEPLEX

#### **Tipo Malls**

C.C. PLAZA TRIANGULO  
C.C. ALBAN BORJA  
LA ROTONDA SHOPPING CENTER  
C.C. LA PIAZZA SAMBORONDON  
C.C. LA PIAZZA VILLA CLUB

#### **Tipo Fast Food**

MENEST.NEGRO MALECON  
PIZZA EXPRESS ALBORADA  
PIZZA EXPRESS SAMBORONDON  
PIZZA EXPRESS URDESA  
PIZZA HUT URDESA  
PIZZA HUT-TACO ALBORADA  
PIZZERIA EL HORNERO GYE  
PLANET ICE CREAM URDESA

#### **Tipo sports**

BECUVIS GYM

CURVES GYM SAMBORONDON  
 CURVES GYM URDESA  
 GIMSEN GYM  
 FORMAS GYM  
 HOOLIGANS  
 HYPER GYM  
 JEFFERSON GYM  
 GAMBOA BOXING CENTER ALBORADA  
 FLEX GYM  
 MISHA Y CARLOS  
 URDESA'S GYM  
 PILATES POWER GYM  
 HOMETOWN GYM

## ANEXO # 7

### TROPICANA

#### Programación y Tarifario 2010

---

#### PROGRAMAS DE OPINION

---

LA HORA DE DON RAMON	LUNES A VIERNES	4 Cuñas y 3 Menciones diarias
RAMON SONNENHOLZNER- MODESTO REYES	06H45 - 08H30	\$ 2,500 mensuales
EL DEDO EN LA LLAGA	LUNES A VIERNES	4 Cuñas y 3 Menciones diarias
OTTO SONNENHOLZNER- J.J. VARAS	08H30 - 09H30	\$ 2,500 mensuales
FUTURO EN ACCION	LUNES A VIERNES	4 Cuñas y 3 Menciones diarias
JOYCE DE GINATTA - GEOVANNY GINATTA	18H00 - 19H00	\$ 2,200 mensuales
<b>LA REALIDAD</b>	LUNES A VIERNES	4 Cuñas y 3 Menciones diarias
KENNETH CARRERA	21H00 - 22H00	\$ 2,200 mensuales

---

#### NOTICIEROS

---

DESPIERTA ECUADOR	LUNES A	3 Cuñas y 4
-------------------	---------	-------------

---



MODESTO REYES -	<b>VIERNES</b>	<b>Menciones diarias</b>
	<b>05H45 - 06H45</b>	<b>\$ 2,200 mensuales</b>
CONTACTO INMEDIATO	<b>LUNES A VIERNES</b>	<b>3 Cuñas y 4 Menciones diarias</b>
RICARDO CASTELLANOS - DIANA MARTÍNEZ	<b>12H00 - 13H00</b>	<b>\$ 2,200 mensuales</b>
CONTACTO INMEDIATO II EMISION	<b>LUNES A VIERNES</b>	<b>3 Cuñas y 4 Menciones diarias</b>
OMAR SEGARRA -DIANA MARTÍNEZ	<b>17H00 - 18H00</b>	<b>\$ 2,200 mensuales</b>

## PROGRAMA DEPORTIVOS

PASIÓN DEPORTIVA I EMISIÓN	<b>LUNES A VIERNES</b>	<b>3 Cuñas y 2 Menciones diarias</b>
CARLOS VÍCTOR MORALES -JOHNSON SÁENZ	<b>09H00 - 12H00</b>	<b>\$ 1,500 mensuales</b>
PASIÓN DEPORTIVA II EMISIÓN	<b>LUNES A VIERNES</b>	<b>4 Cuñas y 4 Menciones diarias</b>
JOHNSON SÁENZ	<b>12H00 - 15H00</b>	<b>\$ 1,100 mensuales</b>
PASIÓN DEPORTIVA III EMISIÓN	<b>LUNES A VIERNES</b>	<b>4 Cuñas y 4 Menciones diarias</b>
Jorge Sotomayor	<b>19H00 - 20H00</b>	<b>\$ 1,100 mensuales</b>

## PROGRAMAS DEPORTIVOS (FIN DE SEMANA)

DOMINGOS DE SIEMPRE	<b>DOMINGOS</b>	<b>4 Cuñas y 4 Menciones diarias</b>
	<b>09H00 - 11H00</b>	
TRANSMISIONES DEPORTIVAS	<b>DOMINGOS</b>	<b>Tarifario por torneo</b>
	<b>11H00 - 20H00</b>	

## TRANSMISIONES DEPORTIVAS

TRANSMISIONES DEPORTIVAS	DOMINGO	11H00 - 20H00
--------------------------	---------	---------------

## PROGRAMAS AGRICOLAS

---

ENCUENTRO CON EL AGRO	LUNES A VIERNES	4 CUÑAS DIARIAS
	05H00 - 05H45	2 POR PROGRAMAS
AGRONOTICIAS	LUNES A VIERNES	\$600.00 mensuales
	16H00 - 17H00	

## PROGRAMA DE VARIEDADES

---

SHARAZANNY	LUNES A VIERNES	2 CUÑAS DIARIAS
	04H15 - 05H45	
LO MEJOR DE LA MUSICA ROMANTICA	SABADO	2 CUÑAS DIARIAS
	04H30 - 06H00	
SALUD Y FELICIDAD	SABADOS Y DOMINGO	2 CUÑAS DIARIAS
	06H00 - 07H00	
DEPSERTEMOS CON LA KRONFLE	SABADOS Y DOMINGOS	2 CUÑAS DIARIAS
	07H00 A 08H00	
INTELIGENCIA CIUDADANA	SABADOS	
	08H00 A 09H00	2 CUÑAS DIARIAS
GARZA ROJA CULTURAL	SABADOS	2 CUÑAS DIARIAS
	09H00 A 10H00	
FRENTE A LA ADVERSIDAD	SABADOS	
	14H30 A 15H00	2 CUÑAS DIARIAS
TODO CONCIERTO	Sábados	2 CUÑAS DIARIAS
	22H00 A 24H00	

## PROGRAMAS MUSICALES

---

AMANECER ECUATORIANO	LUNES A SABADO	4 CUÑAS DIARIA
	04H00 - 04H30	

LO MEJOR DE LA MUSICA ROMANTICA	<b>SABADO</b> <b>05H00 A 06H00</b>	<b>4 CUÑAS DIARIAS</b>
TROPICANA ROMANTICA	<b>SABADO</b> <b>07H00 A 08H00</b>	<b>4 CUÑAS DIARIAS</b>
MUSICA EN TROPICANA	<b>SABADO</b> <b>13H30 A 14H30</b>	<b>4 CUÑAS DIARIAS</b>
MUSICALES TROPICANA	<b>SABADO</b> <b>19H00 A 20H00</b>	<b>4 CUÑAS DIARIAS</b>
LA NOCHE DEL SAOCO	<b>SABADO</b> <b>20H00 A 22H00</b>	<b>4 CUÑAS DIARIAS</b>
LA NOCHE ES NUESTRA	<b>SABADO</b> <b>23H00 A 04H00</b>	<b>4 CUÑAS DIARIAS</b>
AMANECEC DOMINICAL ECUATORIANO	<b>DOMINGO</b> <b>04H00 A 05H00</b>	<b>4 CUÑAS DIARIAS</b>
LA NOCHE ES NUESTRA DOMINICAL	<b>DOMINGO</b> <b>21H00 A 04H00</b>	<b>4 CUÑAS DIARIAS</b>

## TARIFAS POR CUÑAS

CUÑA HASTA 30"	<b>LUNES A DOMINGO</b> <b>ROTATIVO</b>	<b>\$17,00</b>
CUÑA DE 45"	<b>LUNES A DOMINGO</b> <b>ROTATIVO</b>	<b>\$22,00</b>
MENCION HASTA 15"	<b>LUNES A VIERNES</b> <b>ROTATIVO</b>	<b>\$12,00</b>
CUÑA DE 30" NOTICIEROS	<b>LUNES A VIERNES</b> <b>NOTICIEROS</b>	<b>\$22,00</b>

## ANEXO # 8



### TARIFAS CON CONTRATO ANUAL VIGENTES PARA MARZO 2011

LUNES A VIERNES								
INICIO	GEN.	PROGRAMA	10" \$	20" \$	30" \$	40" \$	60" \$	
05:30	HUM	ROMPEPORTONES	17.00	33.00	50.00	67.00	100.00	
05:55	NOT	EL DESPERTAR DE LA NOTICIA	132.30	263.70	396.00	528.30	792.00	
06:30	NOT	LA NOTICIA I	147.00	293.00	440.00	587.00	880.00	
07:25	DEP	COPA I	167.00	333.00	500.00	667.00	1,000.00	
07:45	NOT	LA NOTICIA EN LA COMUNIDAD (Nacional)	133.00	267.00	400.00	533.00	800.00	
07:45	NOT	LA NOTICIA EN LA COMUNIDAD (Región Sierra ó Región Costa)	100.00	200.00	300.00	400.00	500.00	
09:30	VAR	EL CLUB DE LA MAÑANA	Comercialización especial adjunta. Portacañas 30" US\$ 460					
10:45	SER	CAMBIO DE VIDA	133.00	267.00	400.00	533.00	800.00	
11:30	SER	LO QUE CALLAMOS LAS MUJERES	133.00	267.00	400.00	533.00	800.00	
12:30	TKS	CASO CERRADO	200.00	400.00	600.00	800.00	1,200.00	
14:00	VAR	VAMOS CON TODO	Comercialización especial adjunta. Portacañas 30" US\$ 1323					
16:00	SER	LO QUE CALLAMOS LAS MUJERES PM	333.00	667.00	1,000.00	1,333.00	2,000.00	
17:00	SER	A CADA QUIEN SU SANTO	333.00	667.00	1,000.00	1,333.00	2,000.00	
18:00	TNV	TNV. PASION MORENA	333.00	667.00	1,000.00	1,333.00	2,000.00	
19:00	REV INF	SORPRENDENTE	333.00	667.00	1,000.00	1,333.00	2,000.00	
20:00	CON/ENT	COMBATE	550.00	1,100.00	1,650.00	2,200.00	3,300.00	
22:00	NOT	LA NOTICIA II	483.00	967.00	1,450.00	1,933.00	2,900.00	
22:55	DEP	COPA II	367.00	733.00	1,100.00	1,467.00	2,200.00	
23:30	NOV	XICA DA SILVA (Sin Censura)	92.00	183.00	275.00	367.00	550.00	
00:30	SER	CRIMINOLOGIA NAVAL	92.00	183.00	275.00	367.00	550.00	

SÁBADOS							
INICIO	GEN.	PROGRAMA	10" \$	20" \$	30" \$	40" \$	60" \$
07:30	INF	ACADEMIA DE TITANES	33.00	67.00	100.00	133.00	200.00
10:00	INF	LA PANTERA ROSA	50.00	100.00	150.00	200.00	300.00
10:30	INF	NARUTO	50.00	100.00	150.00	200.00	300.00
11:00	INF	EL DRAGON AZUL	50.00	100.00	150.00	200.00	300.00
11:30	INF	LOS PADRINOS MAGICOS	50.00	100.00	150.00	200.00	300.00
12:00	DEP	MAGAZINE UEFA	50.00	100.00	150.00	200.00	300.00
13:00	SER	EL AMAZONAS***	107.00	213.00	320.00	427.00	640.00
14:00	SER	RECORDS GUINNESS***	107.00	213.00	320.00	427.00	640.00
15:00	SER	SURVIVOR	133.00	267.00	400.00	533.00	800.00
16:00	SER	FEAR FACTOR***	140.00	280.00	420.00	560.00	840.00
17:00	SER	HEROES	267.00	533.00	800.00	1,067.00	1,600.00
18:00	LAR	CINE DEL SABADO	367.00	733.00	1,100.00	1,467.00	2,200.00
20:00	LAR	NOCHES DEL OSCAR	567.00	1,133.00	1,700.00	2,267.00	3,400.00
22:00	SER	SEXO EN LA CIUDAD	300.00	600.00	900.00	1,200.00	1,800.00
22:30	LAR	ULTIMA FUNCION	92.00	183.00	275.00	367.00	550.00

DOMINGOS							
INICIO	GEN.	PROGRAMA	10" \$	20" \$	30" \$	40" \$	60" \$
06:00	INF	BUCKY EN BUSCA DEL MUNDO CERO	17.00	33.00	50.00	67.00	100.00
06:30	INF	EL CURIOSO GEORGE	17.00	33.00	50.00	67.00	100.00
07:30	INF	ACADEMIA DE TITANES	33.00	67.00	100.00	133.00	200.00
10:00	INF	LA PANTERA ROSA	50.00	100.00	150.00	200.00	300.00
10:30	INF	NARUTO	50.00	100.00	150.00	200.00	300.00
11:00	INF	EL DRAGON AZUL	50.00	100.00	150.00	200.00	300.00
11:30	INF	LOS PADRINOS MAGICOS	50.00	100.00	150.00	200.00	300.00
12:00	SER	SECCION 5	50.00	100.00	150.00	200.00	300.00
13:00	SER	GALACTICA	100.00	200.00	300.00	400.00	600.00
14:00	SER	RECORD GUINNESS***	107.00	213.00	320.00	427.00	640.00
15:00	SER	SURVIVOR	133.00	267.00	400.00	533.00	800.00
16:00	SER	FEAR FACTOR***	140.00	280.00	420.00	560.00	840.00
17:00	SER	HEROES	267.00	533.00	800.00	1,067.00	1,600.00
18:00	LAR	CINEL DEL DOMINGO I	367.00	733.00	1,100.00	1,467.00	2,200.00
20:00	LAR	CINE DEL DOMINGO II	567.00	1,133.00	1,700.00	2,267.00	3,400.00
22:00	NOT	LA NOTICIA DOMINICAL	533.00	1,067.00	1,600.00	2,133.00	3,200.00
23:00	DEP	COPA DOMINICAL	367.00	733.00	1,100.00	1,467.00	2,200.00

\* Las tarifas no incluyen el I.V.A.

\*\* Tarifas regionales menos el 30%, excepto en La Noticia, Copa, programas en vivo y horario AAA.

\*\*\* Programas Estreno

**ANEXO # 9**

**HORARIOS Y PROGRAMAS**

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA</b>	<b>LOCUTORES</b>	<b>HORARIO</b>	<b>HORARIO DE LUNES A VIERNES</b>	<b>HORARIO DE SABADOS</b>	<b>HORARIO DE DOMINGO</b>	<b>COSTO DE PROGRAMA US\$</b>
GOOD MORNING	AUTOMATICO	L - V	05H00 08H00			3,190.00
QUE HAY DE NUEVAS	GERARDO DIAZ CAROLINA BRUNES	L - V	08H00 10H00			3,500.00
PRIME TIME	CAROLINA BRUNES	L - V	10H00 - 12H00			3,500.00
PARA LA OREJA	GERARDO DIAZ	L - V	12H00 15H00			3,500.00
ALFA SHOW	FATIMA CORTEZ BRUNO SAN MARTIN	L - V	15H00 - 18H00			3,500.00
TOP 20	AUTOMATICO	L - V	18H00 - 20H00			3,500.00
SIN NOMBRE	CAROLINA BRUNES BRUNO SAN MARTIN (L-M 21H00 A 22H00) (MIE-J 20H00 A 22H00)	L - V	20H00 - 22H00			
SIN NOMBRE	CAROLINA BRUNES BRUNOS SAN MARTIN	L - V	22H00 - 24H00			
GOOD MORNING	BRUNO SAN MARTIN	S		05H00-	08H00	3,190.00

ALFA MANIA	BRUNO SAN MARTIN	S	08H00- 12H00	12H00	
LOS ESPECIALES DEL SABADO	CAROLINA BRUNES	S	12H00-	14H00	
MAGAZIN	CAROLINA BRUNES	S	14H00 -	16H00	
TOP 20 INT.	CAROLINA BRUNES	S	16H00 -	18H00	
SIN NOMBRE	AUTOMATICO	S	18H00 -	24H00	
SIN NOMBRE	AUTOMATICO	D			05H00 - 10H00
SIN NOMBRE	RENE NARVAEZ	D			10H00- 12H00
SIN NOMBRE	RENE NARVAEZ	D			12H00- 16H00
SIN NOMBRE	GERARDO DIAZ	D			16H00- 20H00
SIN NOMBRE	GERARDO DIAZ	D			20H00 - 24H00

**DERECHOS MENSUALES**  
**DE LUNES A VIERNES**

- PRESENTACION Y DESPEDIDA DEL PROGRAMA
- 22 SEGMENTO DE HASTA 3 MINUTOS
- 132 CUÑAS DE HASTA 30 SEGUNDOS DURANTE LAS HORAS DEL PROGRAMA (DEPENDE DEL PROGRAMA)
- 132 MENCIONES DE HASTA 15 SEGUNDOS DENTRO O FUERA DEL PROGRAMA (DEPENDE DEL PROGRAMA)

**NOTA :** EN CASO DE QUE HAYA EXCLUSIVIDAD DE LINEA EL COSTO DEL PROGRAMA TENDRA UN INCREMENTO DEL 15% ADICIONAL.

## ANEXO #10



<b>ESPACIO</b>	<b>TARIFA</b>
<b>PORT.INTERIOR</b>	1,460.00
<b>CONT.INTERIOR</b>	1,320.00
<b>CONT.EXTERIOR</b>	1,600.00
<b>PAGINA TERCERA</b>	1,490.00
<b>PAGINA DERECHA</b>	<b>1,280.00</b>
<b>PAGINA IZQUIERDA</b>	1,100.00
<b>DOBLE PAGINA</b>	2,100.00
<b>PUBLIREPORTAJE</b>	1,470.00
<b>2/3 PAGINA</b>	900.00
<b>1/2 PAGINA</b>	750.00
<b>1/3 PAGINA</b>	600.00

# ANEXO # 11

Twitter x Facebook x ESPOL: x ESPOL: x www.ue x www.pr x Hotmail x inflacion x La infla x www.ar x www.ar x Qué es x Banco C x

← → ↻ ↗ [www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion) ☆ ↻

Google Optar Socios Nueva pestaña f D Consejo Nacional El... Google


BANCO CENTRAL DEL ECUADOR


Julio 02 de 2011

[Ayudas](#) | [Acceso Directo](#) ▾ | [Contáctenos](#)

El Banco Central	Estadística	Mercados Financieros	Servicios Bancarios	Publicaciones de Banca Central
Numismática	Bibliotecas	Comunicación y Medios	Certificación Electrónica	Comercio Exterior

**INFLACION - Ultimos dos años**



Máximo = 4.54%  
Mínimo = 3.17%

Seleccione otro indicador ▾

FECHA	VALOR
Mayo-31-2011	4.23 %
Abril-30-2011	3.88 %
Marzo-31-2011	3.57 %
Febrero-28-2011	3.39 %
Enero-31-2011	3.17 %
Diciembre-31-2010	3.33 %
Noviembre-30-2010	3.39 %
Octubre-31-2010	3.46 %
Septiembre-30-2010	3.44 %
Agosto-31-2010	3.82 %
Julio-31-2010	3.40 %
Junio-30-2010	3.30 %
Mayo-31-2010	3.24 %
Abril-30-2010	3.21 %
Marzo-31-2010	3.35 %
Febrero-28-2010	4.31 %
Enero-31-2010	4.44 %
Diciembre-31-2009	4.31 %
Noviembre-30-2009	4.02 %
Octubre-31-2009	3.50 %
Septiembre-30-2009	3.29 %
Agosto-31-2009	3.33 %
Julio-31-2009	3.85 %
Junio-30-2009	4.54 %

**Datos Comparables**

Selección dato a comparar: --- ▾

Fecha Inicial: 1990 ▾ Enero ▾ 1 ▾

Fecha Final: 1990 ▾ Enero ▾ 1 ▾

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios

Banco Central del E...htm Mostrar todas las descargas... x



ES 18:09  
02/07/2011



## ANEXO # 12

### Caso “Valores de Desecho”

En el estudio de un proyecto se definieron los siguientes ítems de inversión con la cuantía y años de depreciación que se indican:

Ítem	Inversión	Periodo de Depreciación
Terreno	\$ 10.000.000	
Construcción	\$ 80.000.000	40 Años
Maquinaria	\$ 30.000.000	15 Años
Equipos y Muebles	\$ 10.000.000	10 Años

Al décimo año, la construcción con el terreno se podría vender en \$70.000.000.- mientras que la maquinaria en \$18.000.000 y los equipos y muebles en \$1.000.000.

La empresa estima que podrá generar flujos futuros normales de caja por \$14.000.000 anuales a perpetuidad. Si la tasa de impuesto a las utilidades es de 15% y la tasa de capital es de 10% anual, determine el valor de desecho por los métodos contable, comercial y económico.

### DESARROLLO

#### a) Método Contable

##### Cuadro de Activos

Ítem	Inversión	Vida Útil	Dep. Anual	Dep. Acumulada	Valor Libro
Terreno	\$ 10.000.000		\$ -	\$ -	\$ 10.000.000
Construcción	\$ 80.000.000	40	\$ 2.000.000	\$ 20.000.000	\$ 60.000.000
Maquinaria	\$ 30.000.000	15	\$ 2.000.000	\$ 20.000.000	\$ 10.000.000
Equipos y Muebles	\$ 10.000.000	10	\$ 1.000.000	\$ 10.000.000	\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 130.000.000</b>		<b>\$ 5.000.000</b>	<b>\$ 50.000.000</b>	<b>\$ 80.000.000</b>

Como puede observarse en la tabla, el valor de desecho por el método contable corresponde a la suma de los valores libros de todos los activos al final del periodo de evaluación. Así, si la inversión del proyecto alcanza a \$130.000.000 y la depreciación acumulada total al décimo año fuese de \$50.000.000, el valor de desecho contable alcanza a \$80.000.000.

#### b) Método Comercial

El valor de desecho del proyecto bajo un enfoque comercial corresponde al valor de mercado de los activos al final del periodo de evaluación, incorporando el efecto tributario que implica la pérdida o ganancia por la venta de los activos involucrados. De esta forma:

Venta Construcción	\$	70.000.000
Venta de Maquinaria	\$	18.000.000
Venta de Equipos y Muebles	\$	1.000.000
Valor Libro Total	-\$	80.000.000

<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	\$	<b>9.000.000</b>
Impuesto (15%)	-\$	1.350.000
<b>Utilidad Neta</b>	\$	<b>7.650.000</b>
Valor Libro	\$	80.000.000
<b>Valor de Desecho</b>	\$	<b>87.650.000</b>

### C) Método Económico

En este caso el valor de Desecho del proyecto por el método económico corresponde al flujo anual incorporando depreciación a perpetuidad, descontado al costo de Capital. De este modo:

*Flujo Neto Representativo – Depreciación Anual*

Económico  $\frac{\text{Flujo Neto Representativo – Depreciación Anual}}{\text{Tasa de descuento}} = \text{Valor de desecho}$

*Tasa de descuento*

$$\frac{14.000.000 - 5.000.000}{0,1} = 90.000.000$$

Como usualmente un proyecto se evalúa en un horizonte de diez años, lo más probable es que al término de este periodo la empresa ya se encuentre en un nivel de operación estabilizado, por lo que sería posible suponer que la situación del noveno o décimo año es representativa de lo que podría suceder a perpetuidad en los años siguientes. Sin embargo, en proyectos en que los flujos netos sean cambiantes en el tiempo se recomienda no utilizar este método.

Nótese que el valor de desecho por el método económico representa la continuidad del proyecto a través del tiempo, dado que se está calculando el valor presente de los flujos futuros del proyecto, desde (n+1) hasta infinito, en el periodo n.

Sin embargo, cabe mencionar que dado que se está considerando la perpetuidad de los flujos operacionales de la empresa, es razonable pensar que los flujos del negocio evolucionarán a una determinada tasa de crecimiento (g), la cual implicaría realizar un ajuste en la fórmula de la perpetuidad, quedando como sigue:

*Flujo Neto Representativo – Depreciación Anual*

Económico  $\frac{\text{Flujo Neto Representativo – Depreciación Anual}}{\text{Tasa de descuento – Tasa de Crecimiento}} = \text{Valor de desecho}$

*Tasa de descuento – Tasa de Crecimiento*

Para efectos de este caso, para el cálculo del valor de desecho económico se ha considerado indistintamente la fórmula con o sin tasa de crecimiento para la perpetuidad.

## INFLUENCIA DEL MÉTODO DE VALOR DE DESECHO SOBRE LA FORMULACIÓN DEL PROYECTO

Nassir Sapag Chain

Contrariamente a lo que muchos consideran, la evaluación de proyectos no debe ser clasificada como una técnica de toma de decisiones, sino sólo una herramienta que genera información para apoyar el proceso de tomar una decisión. En este sentido, es fácil observar como, con la misma información, mientras algunos inversionistas optan por aceptar destinar recursos para un proyecto, otros, con la misma información, prefieren no hacerlo.

Además del costo de oportunidad de los recursos de cada uno, de sus estrategias de negocio, de sus expectativas o de su aversión al riesgo, influye, en la decisión de aceptar o no invertir, su percepción acerca de la validez de los antecedentes provistos por el proyecto. Esto sucede porque el informe de evaluación que se elabora corresponde a cómo se estimó el comportamiento futuro de una serie de variables que, en conjunto, constituyen el escenario que el evaluador consideró como el más probable desde su particular punto de vista, el que no tiene porqué coincidir con el del resto de los agentes participantes de la decisión: accionistas, gerente o banco. Mucho menos coincidirá con la realidad que el proyecto realmente enfrenta cuando se implemente, por la imposibilidad de la predicción perfecta.

Si bien esto explica porqué en una evaluación ex post los resultados prácticamente nunca coinciden con los pronosticados, existen otras razones que son responsabilidad única y exclusivamente del evaluador: la utilización adecuada de los conceptos, técnicas y procedimientos que emplea o selecciona para su análisis. El evaluador es, muchas veces, responsable en gran medida de inducir a decisiones incorrectas por su incapacidad de cuestionar propuestas teóricas que a veces no son válidas para proyectos con particularidades propias. Se acepta, sin analizar su validez, que siempre se debe considerar "la recuperación del capital de trabajo" al final del horizonte de evaluación, a excluir la reposición de un activo que tiene una vida útil de diez años si el proyecto se evalúa coincidentemente a diez años plazo, a incorporar los intereses en el flujo de caja si para implementarlo se requerirá necesariamente de un endeudamiento bancario, a señalar que el valor de un activo está dado por el precio al que una de las partes está dispuesta a vender y la otra a comprarlo, a suponer que si un computador hoy tiene una vida útil de tres años, debe considerarse su reposición cada tres años, entre muchas otras que se asumen "por definición" porque algún autor o profesor lo señaló así. Peor es el caso, por la distorsión que produce en el cálculo del VAN, de quienes no visualizan que todo proyecto de desinversión (*outsourcing*, abandono, reemplazo de tecnologías, etc.) lleva implícito un valor de desecho negativo al final del horizonte de evaluación.

Se podrían mencionar más de diez variables que los evaluadores aplican "por costumbre" sin cuestionar si es o no pertinente para el caso particular que se evalúa. En este artículo, se pretende llamar la atención de dos de ellas, asociadas y dependientes de un mismo concepto: el método de cálculo del valor de desecho o valor remanente de la inversión al final del horizonte de evaluación.

El valor de desecho del proyecto representa el valor de los activos de los cuáles el inversionista va a ser propietario por el sólo hecho de haber invertido en el negocio. En otras palabras, para medir la conveniencia de una inversión, no sólo se debe considerar el flujo de beneficios operacionales que esa inversión es capaz de generar en el plazo u horizonte de evaluación, sino que además el valor de lo que, al momento final de la evaluación, que no tiene porqué coincidir con la vida real del proyecto, va a ser de su propiedad.

El valor de desecho de una inversión se puede calcular por tres métodos diferentes que llegan todos a resultados distintos. No es materia de este artículo explicar cuándo debe usarse uno u otro pero sí señalar que no es aquél que muestre el mayor monto, sino el que conceptualmente explique de mejor manera el valor remanente de su inversión.

Dos de esos métodos calculan el valor de los activos al final del horizonte de evaluación: uno determinando el valor contable, o valor libro, de cada uno de ellos y el otro definiendo su valor comercial neto del efecto impositivo derivado de cualquier utilidad o pérdida contable que generaría su eventual venta. Cabe señalar que si un proyecto se evalúa a diez años y uno de los activos se reemplaza cada cuatro años, deberá estimarse su valor contable o su valor comercial para dentro de diez años, pero con sólo dos usos (se reemplazó al final del cuarto y al final del octavo año). Obviamente, el método comercial sólo podrá calcularse cuando existe información acerca de cómo y en cuánto se transan los activos usados en el mercado.

secundario, lo que en innumerables casos es un imposible. Por ejemplo, no es difícil estimar en cuánto se “deprecia” en el mercado un vehículo, ya que es recuente encontrar ofertas en la prensa de vehículos con uno, dos o más años de uso. Sin embargo, no existe información de en cuánto se “deprecia” un sillón dental. Nótese que el proyecto no acaba el décimo año, por lo que los activos no serán vendidos en ese momento. Sólo se simula la venta para estimar su valor.

El tercero de los métodos plantea que el valor del proyecto no es equivalente a la suma de los valores individuales de cada uno de los activos, sino que corresponde al valor actual de lo que ese conjunto de activos es capaz de generar como flujo perpetuo.

Antes de entrar al análisis de los dos conceptos que deberán ser aplicados en función al método que se seleccione de cálculo del valor de desecho, es importante un pequeño comentario acerca de cómo se calcula, la mayoría de las veces erróneamente, el valor actual de un flujo perpetuo. En matemáticas financieras el concepto de valor actual de una perpetuidad se calcula por:

$$\frac{\text{Flujo}}{\text{tasa}} = VA$$

Sin embargo, esta ecuación que se aplica “sin cuestionar” sólo sirve para inversiones en activos financieros donde el dinero no se “gasta”.

En una inversión productiva, la única forma de obtener un flujo perpetuo es considerando una reserva, que se descuenta del propio flujo, para enfrentar las reposiciones futuras de activos que garanticen poder mantener la capacidad productiva del proyecto. Si no se hacen reposiciones, en algún momento se verá afectado el nivel de actividad y, por lo tanto, no existiría el “flujo perpetuo”.

La reserva para reposición, si bien se puede calcular como el equivalente a la disminución promedio anual en el valor de mercado de los activos, es común utilizar una información estándar disponible: la depreciación anual. Cuando son muchos activos, las distorsiones entre la depreciación contable y la real de mercado de cada uno de ellos tienden a anularse, por simple compensación de errores. Esta reserva hace que el inversionista vea disminuido su flujo futuro, por lo que el cálculo del valor actual de una perpetuidad en un proyecto productivo se calculará por:

$$\frac{\text{Flujo} - RR}{\text{tasa}} = VA$$

donde RR es la reserva para reposición calculada como depreciación real o contable de los activos.

Hecha esta aclaración, se cuestionarán dos “prácticas” dentro de la construcción de los flujos de caja: la reposición de activos al final del horizonte de evaluación y la recuperación del capital de trabajo.

Respecto de la reposición de un activo cuyo reemplazo coincide con el horizonte de evaluación como, por ejemplo, el de un activo que tiene una vida útil de cinco años, en el flujo de un proyecto que se evalúa a diez años, se considerará que al término del quinto año es sustituido por primera vez y que al final del décimo deberá serlo por segunda vez. Aunque nadie deja de anotar en la columna 5 una inversión de reemplazo, la mayoría deja de hacerlo en la columna 10, con el argumento de que si el proyecto se evalúa a ese plazo no es necesario considerar su reposición.

Lo correcto, sin embargo, depende del método que se esté usando para calcular el valor de desecho. Si se emplea cualquiera de los métodos de valoración de activos, es indiferente incluir o no la reposición, ya que si se hace, junto con un valor negativo por el monto de la reinversión deberá anotarse el mayor valor de desecho contable o comercial. Si el último día del último año tomado como horizonte de evaluación se compra un activo, ese mismo día sube el valor de desecho contable en el mismo monto por corresponder contabilizarlo. Como no se alcanza a depreciar, su valor libro será equivalente a lo considerado como inversión. Si se calcula

por el método comercial sucede lo mismo, ya que el valor del activo, al simular su venta, será igual a la inversión por tener un valor libro no depreciado que hace que no tenga efectos tributarios que cambien el valor de mercado.

Por otra parte, si se calcula el valor de desecho por el método económico, es imprescindible incluir esa reposición al final del año 10, ya que sin ella no son posibles de generar los flujos perpetuos considerados en su cálculo. La reserva para reposición garantiza mantener la capacidad productiva en el largo plazo. Pero esa reserva se logra sólo si es posible generar flujos a partir del primer día del año once, lo cual es viable sólo teniendo la capacidad productiva que se alcanza sólo si se dispone del cien por ciento de la capacidad productiva.

Respecto de la recuperación del capital de trabajo, también se aprecia que en la gran mayoría de los proyectos siempre aparece este ítem con signo positivo al final del horizonte de evaluación. Incluso, en muchos textos de evaluación de proyectos o de ingeniería económica.

Al igual que en el caso anterior, incluirlo o no depende del modelo con que se calcule el valor de desecho del proyecto.

Cuando se usa los modelos de valoración de activos, contable y comercial, es indudable que debe agregarse como parte de la propiedad que deja a disposición de los accionistas la inversión. El capital de trabajo es un activo más que debe sumarse al valor de los activos fijos y que se va a encontrar en inventarios, efectivo o cuentas por cobrar a clientes. Sin embargo, cuando se determina el valor de desecho como el valor actual de los flujos futuros, no puede incluirse ya que sin esta inversión (como sin la existencia de alguna máquina) la empresa no podrá generar flujo alguno futuro. El valor de desecho económico opta por valorar el proyecto como una unidad económica funcionando, por lo que no puede suponerse que, además del valor de los flujos se pueda sobrevalorar al valor actual neto sumándole la recuperación del capital de trabajo.

Valor de desecho	Recuperación del capital de trabajo	Reposición de activos al final del horizonte de evaluación
Valor de los activos	SIEMPRE debe incluirse la recuperación al final del horizonte de evaluación porque es un activo más de propiedad del inversionista	Es INDIFERENTE incluir o no la reposición al final del horizonte de evaluación, porque el mayor valor de desecho se anula con el valor de la inversión
Valor del flujo	NUNCA debe incluirse la recuperación al final del horizonte de evaluación porque es necesario disponer de él para generar los flujos futuros	SIEMPRE debe incluirse la reposición al final del horizonte de evaluación, para permitir seguir generando los flujos futuros

La tabla anterior sólo incluye dos aspectos donde la teoría ha mostrado poco interés por aclarar. En otro artículo se abordarán otros aspectos distintos donde el criterio prima por sobre la teoría

<http://www.nassirsapag.cl/art06.htm>

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO DE TESIS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS

**TÍTULO:** Creación de un complejo multifuncional de canchas sintéticas bajo la modalidad "SHOWBOL": **"SOCCERLAND"**

**AUTOR:** Cristian Daniel Rojas Heredia

**DIRECTORA:** Ing. María Auxiliadora Guerrero Bejarano **MBA.**

**TESIS DE PREGRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**FECHA DE ENTREGA DE TESIS:** 21 de Mayo de 2011

No Páginas: 192

No Anexos: 10

Resumen:

El proyecto que se presenta a continuación es propone la creación de un complejo de canchas sintéticas llamado "SOCCEERLAND" ubicado al norte la ciudad de Guayaquil bajo la modalidad "showbol", que consiste la práctica del fútbol 6 dentro de una cancha donde la pelota jamás abandona el campo de juego, es decir que no hay interrupciones al no existir saques de banda ni de esquina ni saques de arco, lo cual maximiza el tiempo de juego, esta modalidad es la innovación este tipo de servicios

que se está planteando; además de brindar servicios adicionales, tales como Bar, organización de eventos infantiles y deportivos(olimpiadas empresariales, campeonatos), y una cancha de futbol-tenis para que nuestros clientes lo puedan disfrutar, todo en un solo complejo, algo que la competencia no cubre en su totalidad.

Previo a al plan comercial se realizó el estudio de mercado que arrojó resultados satisfactorios, los cuales están detallados, así como cada una de las estrategias a desarrollar para acaparar nuestro mercado meta el cual es jóvenes y adultos entre 15 y 44 años de nivel socioeconómico medio y medio alto aficionados a la práctica del fútbol en canchas sintéticas.

Además se realizaron indicadores de gestión para establecer control en el funcionamiento del negocio y verificar que las estrategias y procesos que se pondrán en marcha den sus frutos, realizar correctivos necesarios y tener una retroalimentación constante sobre el negocio.

La alternativa que estamos brindando es rentable y atractiva para quienes gustan de este servicio al darles algo diferente a lo que están acostumbrados a recibir por parte de los ofertantes

Esta tesis me ayudó a reforzar el aspecto de lograr crear estrategias comerciales para implementar en los negocios, además de poder implementar múltiples indicadores financieros para poder evaluar la rentabilidad del negocio.

Para futuras proyectos de este tipo se recomienda recopilar los datos más recientes referente al mercado en que se desea incursionar tal como lo realicé ya que en mi

caso el sector donde planteo la idea del negocio ha crecido de manera acelerada durante estos años y seguirá haciéndolo por tener gran acogida.

**PALABRAS CLAVES:** SOCCERLAND, SHOWBOL, CANCHAS SINTÉTICAS, FÚTBOL, DEPORTES, ENTRETENIMIENTO, COMPLEJO DEPORTIVO

## **TRADUCCIÓN AL INGLÉS**

**TITLE:** Business plan for the creation of a multifunctional complex of synthetic fields that offers the SHOWBOL GAME MODE named "SOCCERLAND"

**ABSTRACT:**

The current project is proposed then the creation of a synthetic soccer fields complex named "SOCCEERLAND" located north of Guayaquil city under the "Showbol"game mode which is playing football 6 within a field where the ball never leaves the playing field, no breaks in the absence of throw-ins or corner kicks or goal, which maximizes the playing time, this method is innovation such services is considering, besides provide additional services, such as Bar, organizing children's events and sporting events (Olympics business, championships), and a soccer-tennis for our customers to enjoy, all in one complex, something the competition does not cover its entirety.

Prior to the business plan was carried out market research to produce satisfactory results, which are detailed and each of the strategies developed to grab our target market which is young adults between 15 and 44 years, middle-class and upper middle fans playing football on synthetic pitches.



come to fruition, make necessary corrections and have constant feedback about the business.

The alternative we are offering is profitable and attractive for those who enjoy this service by giving them something different from what they are acostumbrados to receive from the vendors

This thesis helped me to strengthen the aspect of successfully create business strategies to implement in business, besides being able to deploy multiple financial indicators to evaluate the profitability of the business.

For future projects of this type is recommended to collect data concerning the recent market in which you want to venture as I did because in my case, the sector which raised the idea of the business has grown rapidly in recent years and will have a lot of customers.

**KEY WORDS:** SOCCERLAND, SHOWBOL, SYNTHETIC FIELD, SOCCER, SPORTS, ENTERTAINMENT, SPORTS PARK

**FIRMAS:**

Ing. María Auxiliadora Guerrero Bejarano **MBA.**

**DIRECTORA**



Cristian Daniel Rojas Heredia

**GRADUADO**