

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO ESPECIALIZADO DE FÚTBOL CON SERVICIOS DE ALQUILER DE CANCHAS DE FÚTBOL, SALÓN DE PROYECCIÓN DE PARTIDOS DE FÚTBOL Y BAR RESTAURANTE.**

**AUTOR:**

**GERMÁN PATRICIO SALAZAR PÉREZ**

**DIRECTOR:**

**ING. CARLOS PATRICIO RUALES MONCAYO**

**Quito, ABRIL 2012**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Los conceptos y análisis desarrollados como las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, abril del 2012

Germán Patricio Salazar Pérez.

C.I. 0604245761

## **DEDICATORIA**

Este trabajo realizado lo dedico a mi Padre, el Ing. Víctor Germán Salazar Flores, quien con su amor y apoyo incondicional guía mis pasos para alcanzar cada meta en mi vida.

Papi siempre serás la persona más importante en mi vida. Te quiero mucho.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres por su esfuerzo, su constancia y su lucha diaria, pero sobretodo por demostrarme que en la vida el sacrificio tiene su recompensa y que no tengo que rendirme hasta alcanzar lo que me proponga; a mis hermanas que siempre me apoyaron; a mi sobrina que con su sonrisa alegra mi vida y a mi novia que siempre creyó en mí.

Y agradezco a Dios, a María Auxiliadora y a San Juan Bosco quienes me bendicen y protegen.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I.- EL FÚTBOL .....	13
INTRODUCCIÓN .....	13
1.1 RESEÑA HISTORIA DEL FÚTBOL.....	13
1.2 DEFINICIONES DE FÚTBOL .....	14
1.3 FISIOLOGÍA DEL FÚTBOL.....	15
1.4 EL FÚTBOL EN EL ECUADOR.....	15
1.5 PRINCIPALES REGLAS DEL FÚTBOL .....	17
1.5.1 CAMPO DE JUEGO .....	17
1.5.2 LOS JUGADORES .....	17
1.5.3 UNIFORME DE LOS JUGADORES .....	18
1.6 FÚTBOL DE SALÓN.....	18
1.7 BENEFICIOS DE LA PRÁCTICA DEL FÚTBOL .....	18
CAPÍTULO II.- ANTECEDENTES DEL PROYECTO .....	20
INTRODUCCIÓN .....	20
2.1 RESEÑA DEL PROYECTO .....	20
2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	22
2.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	22
2.2.2 TABLA DE INDICADORES DEL PROBLEMA.....	23
2.2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	23
2.2.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	24
2.3 OBJETIVOS .....	24
2.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	24
2.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	24
2.4 BENEFICIARIOS DEL PROYECTO .....	24
2.5 DISEÑO METODOLÓGICO.....	25
2.5.1 MÉTODO DEDUCTIVO .....	25
2.5.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	25

2.5.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	26
2.5.4 TÉCNICAS DE ANÁLISIS Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	26
CAPÍTULO III.- ESTUDIO DE MERCADO .....	27
INTRODUCCIÓN .....	27
3.1 ESTRUCTURA DEL MERCADO .....	28
3.2 ETAPAS DEL ESTUDIO DE MERCADO .....	31
3.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	32
3.3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	32
3.3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	32
3.3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	33
3.3.3.1 Fuentes de información .....	33
3.3.3.2 Diseño del Cuestionario .....	35
3.3.4 DISEÑO DE LA MUESTRA .....	36
3.3.4.1 Definición de la unidad muestral .....	36
3.3.4.2 Estimación de la Población .....	36
3.3.4.3 Tamaño de la muestra .....	38
3.3.5 ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	40
3.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	56
3.4.1 DEMANDA ACTUAL.....	56
3.4.2 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....	58
3.5 ANÁLISIS DE LA OFERTA .....	59
3.5.1 OFERTA ACTUAL .....	59
3.5.2 PROYECCIÓN DE LA OFERTA .....	60
3.5.3 DEMANDA INSATISFECHA .....	63
3.6 ESTRATEGIAS COMERCIALES .....	65
3.6.1 PRODUCTO .....	65
3.6.2 PRECIO .....	68
3.6.3 COMUNICACIÓN.....	69
3.6.4 DISTRIBUCIÓN.....	70

CAPÍTULO IV.- ESTUDIO TÉCNICO .....	71
INTRODUCCIÓN .....	71
4.1 DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD Y TAMAÑO DEL PROYECTO .....	71
4.1.1 CAPACIDAD DEL PROYECTO .....	72
4.1.2 TAMAÑO DEL PROYECTO.....	74
4.2 ANÁLISIS DE LA LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO .....	76
4.2.1 ANÁLISIS Y CRITERIOS DE MACROLOCALIZACIÓN.....	76
4.2.2 ANÁLISIS Y CRITERIOS DE MICROLOCALIZACIÓN .....	77
4.2.2.1 Justificación de la microlocalización .....	78
4.2.2.2 Plano de microlocalización.....	79
4.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO .....	80
4.3.1 PROCESO DEL SERVICIO.....	80
4.3.1.1 Actividades de la Empresa .....	80
4.3.1.2 Procesos de los servicios .....	81
4.3.2 DIAGRAMA DE FLUJOS .....	83
4.3.3 DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES DEL PROYECTO .....	87
4.3.3.1. Descripción específica de las instalaciones del proyecto .....	91
4.3.4 OBRA CIVIL Y SISTEMAS DE CONSTRUCCIÓN .....	93
4.3.5 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y MUEBLES.....	94
4.3.6 REQUERIMIENTO DE MATERIALES E INSUMOS.....	97
CAPÍTULO V.- ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	99
INTRODUCCIÓN .....	99
5.1 BASE LEGAL .....	99
5.1.1 NOMBRE O RAZÓN SOCIAL .....	100
5.1.2. TIPO DE EMPRESA.....	100
5.1.3 PROCESOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA .....	102
5.1.4 PRINCIPALES REQUISITOS LEGALES PARA EL FUNCIONAMIENTO .....	104
5.2 BASE FILOSÓFICA DE LA EMPRESA .....	106
5.2.1 VISIÓN.....	106

5.2.2 MISIÓN .....	106
5.2.3 PRINCIPIOS Y VALORES.....	106
5.3 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....	107
5.3.1 ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN .....	108
5.3.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	109
5.3.3 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES .....	110
5.4 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA .....	111
5.4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	111
5.4.2 ORGANIGRAMA.....	112
5.4.3 REQUERIMIENTO DE PERSONAL.....	114
5.4.4 DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS .....	114
CAPÍTULO VI.- ESTUDIO FINANCIERO.....	122
INTRODUCCIÓN .....	122
6.1 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN.....	123
6.1.1 INVERSIONES FIJAS .....	123
6.1.1.1 Terreno .....	123
6.1.1.2 Construcción de la Obra Civil y Sistemas .....	124
6.1.1.3 Césped Natural y Césped Sintético.....	125
6.1.1.4 Equipos, Muebles y Enseres .....	126
6.1.2 CAPITAL DE TRABAJO .....	134
6.1.2.1 Gastos de Administración .....	134
6.1.2.2 Gastos de operación .....	138
6.1.2.3 Gastos de publicidad y ventas .....	143
6.1.3 INVERSIÓN INICIAL TOTAL.....	145
6.2 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO.....	146
6.3 PRESUPUESTO DE OPERACIONES.....	148
6.3.1 INGRESOS OPERACIONALES.....	148
6.4 EGRESOS OPERACIONALES .....	152

6.4.1 COSTOS DE OPERACIÓN .....	152
6.4.2 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.....	153
6.4.3 GASTOS DE PUBLICIDAD Y VENTAS .....	155
6.4.4 GASTOS FINANCIEROS.....	155
6.5 FLUJO DE FONDOS Y ESTADOS FINANCIEROS.....	156
6.5.1 FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO CON FINANCIAMIENTO.....	157
6.5.2 ESTADO DE RESULTADOS .....	159
6.5.3 BALANCE GENERAL .....	160
6.6 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD FINANCIERA.....	162
6.6.1 VALOR ACTUAL NETO (VAN) .....	162
6.6.2 TASA INTERNA DE RETOMO (TIR) .....	164
6.6.3 PERÍODO DE RECUPERACIÓN.....	166
6.6.4 RELACIÓN BENEFICIO-COSTO.....	167
6.6.5 PUNTO DE EQUILIBRIO .....	168
6.6.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	174
6.7 NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF) Y SUS EFECTOS.....	175
CAPÍTULO VII.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	182
7.1 CONCLUSIONES .....	182
7.2 RECOMENDACIONES.....	184
BIBLIOGRAFIA .....	186
ANEXOS.....	189

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El proyecto que se desarrolló y que presentará a continuación, tiene como propósito demostrar la factibilidad que tendrá la creación de un centro especializado de fútbol con servicios de alquiler de canchas de fútbol, salón de proyección de partidos de fútbol y bar restaurante ubicado en la parroquia de Ponceano al norte de la ciudad de Quito, para lo cual se debe realizar un estudio integral de mercado, técnico, organizacional, y financiero.

Con la realización de este proyecto se quiere brindar a la comunidad una alternativa de diversión, donde las personas encuentren en la práctica del deporte del fútbol, una manera de eliminar el estrés generado por las actividades rutinarias de la vida, compartiendo junto a sus familiares y amigos momentos de recreación y esparcimiento.

En el estudio de mercado, se estableció un mercado objetivo conformado por hombres que habitan en la parroquia de Ponceano que están entre los 15 y 54 años de edad, de los cuales el 87,36% muestran su aceptación por el proyecto, con estos datos se pudo determinar que existe una demanda actual de 13.799 personas, considerando la frecuencia en que estas personas asistirían y que en cada cancha juegan dos equipos de 6 personas, la demanda actual total medida en partidos de fútbol de una hora cada uno es de 39.440. Con la implementación de este proyecto se pretende cubrir el 20,32% de la demanda insatisfecha que se estimó para el año 2012 en 33.072 partidos de fútbol.

Con base en estos resultados se pudo evidenciar una gran aceptación por parte de sus habitantes hacia la creación del proyecto, y el principal motivo para esto, es que las personas que practican el deporte del fútbol no disponen de lugares adecuados y seguros.

El estudio técnico definió el tamaño del proyecto a realizarse, tanto en instalaciones como en capacidad de producción, se determinó que los días al año de operación del proyecto serán de 336 días, teniendo como resultado 6.720 partidos de fútbol a jugarse en las dos canchas al año. Además se confirmó después del análisis y

evaluación de varios factores, que la localización óptima del proyecto será en un terreno de 50 m. de largo por 40 m. de ancho cuya área total es de 2000 m<sup>2</sup>, ubicado en Ponciano bajo, calle OE4B (G) N71-641 y calle N71, en donde se construirán las instalaciones de la empresa, con una distribución que permita una eficiente operación económica garantizando un rápido flujo de las actividades de los procesos productivos.

También se determinó las especificaciones técnicas de los insumos necesarios para el funcionamiento y operatividad del proyecto, el tipo y cantidad de materiales e insumos, equipos, muebles e implementos.

El estudio organizacional estableció la estructura organizacional a implementarse en el proyecto, con la cual la empresa ejercerá sus operaciones en el desarrollo de cada uno de los servicios, esta estructura será dinámica y de tipo funcional, es decir que la empresa adoptará básicamente una estructura clásica y tradicional llamada también departamentalización funcional y se definió los requerimientos de personal, la descripción de cada uno de los cargos y sus respectivas funciones. Por otro lado en este estudio se determinó la filosofía empresarial que representa la forma de pensar oficial de la organización y da lugar a un marco referencial para las decisiones, objetivos y estrategias fundamentales de la empresa.

También se definió el tipo de empresa legal que se va a constituir y en conformidad con las características propias de este tipo de negocio se escogió a la Compañía de Responsabilidad Limitada, de la cual van a ser parte quince socios que han aceptado su responsabilidad, obligaciones y derechos como socios, además de asumir todas las atribuciones que le corresponden a la junta general.

En el estudio financiero se ordenó y sistematizó la información monetaria del proyecto, lo cual permitió analizar la viabilidad financiera determinando su rentabilidad económica. La inversión inicial requerida del proyecto se calculó en 588.510,00 dólares, donde el 77,91%, es decir 458.510,00 dólares es financiado por los socios, y el restante 22,09% lo va cubrir un préstamo que se va a adquirir por el valor de 130.000,00 dólares. La cantidad total de los ingresos que se aspira recibir por cada uno de los servicios en el primer año asciende a 302.052,00 dólares y los

egresos totales de operación suman 139.639,65 dólares en el primer año, con estos datos se realizaron las proyecciones respectivas para una evaluación financiera del proyecto de los próximos cinco años.

La evaluación financiera finalizó con el análisis de la rentabilidad que genera el proyecto, a través de indicadores financieros cuya interpretación y análisis permitió conocer en qué medida resulta rentable la realización del proyecto. Se utilizó una tasa de descuento del 17,53% y se obtuvo resultados como: a) El VAN de 42.634,43 dólares; b) La TIR de 20,89%; c) el periodo de recuperación de la inversión de 4 años y 2 meses; d) La relación de beneficio-costos de 1,11 y; e) El punto de equilibrio de 141.697,35 dólares. Resultados que demostraron ser un proyecto muy atractivo para la inversión.

## MARCO TEÓRICO

### CAPÍTULO I.- EL FÚTBOL

#### INTRODUCCIÓN

El fútbol viene como actividad deportiva desde finales del siglo XIX. Pero en el siglo XX se regula y fomenta su práctica en el mundo entero, llegando a convertirse en la actualidad en el deporte más difundido y preferido, al extremo de pasar a formar parte de la actividad comercial. Alrededor de este espectáculo giran infinidad de ambiciones, sueños y organizaciones.

El deporte del fútbol se ha desarrollado hasta alcanzar una importancia universal, conservando los principios y escrúpulos de los fundadores. Además, el fútbol lleva una carga pesada, ya que es el primer deporte del mundo, por el número de personas que lo practican, por las multitudes que atrae y por las transacciones de dinero a las que da lugar en todo el mundo.

El éxito del fútbol se debe a que los aficionados de todas partes del mundo saben que en cada partido se ven siempre cosas nuevas, jugadas improvisadas sobre la marcha, que embellecen el espectáculo y ponen de manifiesto la inspiración creadora de los jugadores. Esto es una realidad que mantiene la expectativa del público por lo que llena estadios y canchas para disfrutar de su espectáculo.

#### 1.1 RESEÑA HISTORIA DEL FÚTBOL

*Los orígenes del fútbol se sitúan en el Japón aproximadamente unos mil años a. de C. Era un juego que enfrentaba a dos bandos que, compuestos por mucha gente, se disputaban un balón con las manos y las piernas. El terreno de juego era cuadrado y de dimensiones variables.*

*En Grecia, sin remontarse a épocas tan lejanas, se encuentran los primeros vestigios del fútbol occidental. Con motivo de las Olimpiadas se practicaba el Sfoeris Machis o Esfezomaquia, que es un juego de balón empleado principalmente para entrenar a los soldados.*

*En Roma apareció el Haspartum, que es un juego de actividad brutal y violenta, que consistía en enfrentar dos bandos compuestos por un número ilimitado de hombres, que debían empujar y golpear con el puño una vejiga*

*llena de aire o de arena hasta conseguir traspasar una línea marcada en el campo enemigo. Con motivo de los viajes y conquistas de las legiones romanas, se cree que este juego llegó a las Islas Británicas, donde obtuvo gran éxito.*

*Por su parte, los franceses afirman que el origen del fútbol se deriva del juego de la Choule o Joule que se practicaba a principios del siglo XIV, y se trataba de empujar un balón de cuero, relleno de hierba o aire, hasta una pared límite para conseguir un tanto.*

*Pero el juego que guarda más semejanzas con el fútbol actual es el calcio italiano o gloco del calcio. Era un deporte de invierno que se practicaba en cualquier plaza pública donde debía haber unas líneas laterales y una de puerta que, al ser traspasada por el balón significaba un tanto. El calcio, como todos los juegos enunciados que se atribuyen la paternidad del fútbol, era un juego bruto y violento, donde valían las zancadillas y agarrones, y en el que la técnica y la táctica era lo de menos.*

*El fútbol como juego moderno nació en Inglaterra en 1863. En este año se creó en Londres, la Football Association, y unos años más tarde, en 1885, aparece la primera reglamentación sobre este juego, que apenas presenta modificaciones respecto al reglamento que rige en la actualidad. Por tanto, el fútbol propiamente dicho tiene algo más de un siglo de vida.<sup>1</sup>*

## **1.2 DEFINICIONES DE FÚTBOL**

- a. *oEl fútbol es un juego disputado por dos equipos de once jugadores cuyo objetivo es introducir el balón en el arco del adversario obteniendo goles, siguiendo las reglas oficiales de este deporteo.<sup>2</sup>*
- b. *oEl fútbol es un deporte colectivo, que tiene la propiedad de atraer a las grandes masas populares. Se juega con una bola que es pateada, pero conducida con la mente y el corazón de once jugadores físicamente capaceso.<sup>3</sup>*
- c. *oEl fútbol es un juego que se piensa con la cabeza y se ejecuta con los pieso.<sup>4</sup>*

---

<sup>1</sup> Gran Enciclopedia de los Deportes, Tomo 5, Primera Edición, Altamira Industria Gráfica, España 1983, p. 201.

<sup>2</sup> SILVA ROMO, José, Teoría y práctica del deporte, Primera Edición, Imprenta Cevallos, Quito-Ecuador, p. 12.

<sup>3</sup> Idem., p. 12.

<sup>4</sup> MONTOYA SANCHEZ, Leonel, El fútbol, Primera Edición, Ecuador, p. 19.

### 1.3 FISIOLÓGÍA DEL FÚTBOL

*El fútbol es un deporte propio para varones, por medio del cual se llegan a desarrollar en el individuo el coraje, la audacia, la sangre fría, y el compañerismo.*

*Este deporte debe ser practicado por personas que se hallen en óptimas condiciones físicas; así se evitarán una serie de trastornos emocionales, traumatismos costosos o lesiones prematuras.*

*El valor de un futbolista radica en su buena forma física. De nada le servirá ser un jugador completamente técnico, si su organismo no se halla fisiológicamente bien adecuado para una actividad física intensa.*

*Se le considera como un jugador completo a aquel futbolista que, a más de dominar la bola, salta cualquier obstáculo, corre intempestivamente desde una posición indeterminada, trepa a cualquier lugar, desarrolla en su organismo la resistencia de un corredor de fondo y la rapidez de un velocista y, especialmente, posee un dominio neuro-muscular equilibrado, que le permita actuar con reflejos en cualquier circunstancia del partido.<sup>5</sup>*

### 1.4 EL FÚTBOL EN EL ECUADOR

*Fue un guayaquileño el que trajo la primera pelota a Ecuador y también la motivación suficiente para encender la pasión por este deporte a la masa popular, llamado Juan Alfredo Wright, quién después de residir en Inglaterra junto a su hermano Roberto, actuó en el Unión Cricket de Lima, Perú. El retorno de ambos a Ecuador, a mediados de 1899, incentivó a los jóvenes ecuatorianos a practicar fútbol.*

- *1899: El 23 de abril de este año nace la primera institución de práctica de fútbol, el Club Sport Guayaquil. Posteriormente se creó el Club Sport Ecuador y el de la Asociación de Empleados.*
- *1900: El 28 de enero de este año se registran los primeros encuentros.*
- *1922: Las provincias del Guayas y del Pichincha empiezan a organizar campeonatos amateurs, hasta 1950 (Guayas) y 1953 (Pichincha).*
- *1925: El 30 de mayo de este año nace la Federación Deportiva Nacional del Ecuador.*

---

<sup>5</sup> SILVA ROMO, José. Op. Cit. p. 11,12.

- 1926: *Se realiza la Olimpiada de Riobamba, que fue ganada por el anfitrión Chimborazo en forma invicta. En este mismo año se incorpora Ecuador a la FIFA.*
- 1927: *Ecuador se afilia a la Conmebol.*
- 1940-1949: *Se disputan los primeros campeonatos nacionales de selecciones amateurs.*
- *Década de los cincuenta: La provincia del Guayas y la del Pichincha dejan el amateurismo.*
- 1951: *La provincia del Guayas comienza los campeonatos provinciales profesionales.*
- 1953: *La provincia del Pichincha comienza también los campeonatos provinciales profesionales.*
- 1957: *Comienzan los Campeonatos Nacionales de clubes en Ecuador. Aunque se suspendieron en los dos años siguientes, se reanudaron en 1960 y continúan hasta hoy.*
- 1967: *Guayas y Pichincha concluyen sus campeonatos individuales de primera provincial. El 30 de junio de este año nace también la Asociación Ecuatoriana de Fútbol.*
- 1978: *El 26 de mayo de este año se reforman los estatutos y se cambia el nombre de la institución a Federación Ecuatoriana de Fútbol.<sup>6</sup>*
- *Década de los 90: los logros más significativos, deportivamente hablando, tuvieron su base en esta década, ya que a nivel de selección de fútbol, se inicio un proceso, que daría su fruto doce años más tarde, con jóvenes futbolistas ecuatorianos que se habían destacado en las selecciones juveniles, ellos conjuntamente con directores técnicos como: Dussan Draskovic, Francisco Maturana, Hernán Darío Gómez y Luis Suarez, consiguieron que el fútbol ecuatoriano adquiriera identidad y juego de conjunto. Además hablando a nivel de clubes ecuatorianos uno de ellos alcanzó un reconocimiento especial por haber jugado dos finales de la Copa Libertadores en los años 1990 y 1998.*

---

<sup>6</sup> [www.ecuafutbol.org/institucion/historia.aspx](http://www.ecuafutbol.org/institucion/historia.aspx).

- 2000-2010: Se dieron, sin duda, los hechos más importantes del fútbol ecuatoriano, debido a que la selección ecuatoriana consiguió clasificar y disputar un mundial de fútbol, por primera vez en su historia, en el año 2002, y lo hizo nuevamente en el año 2006. Hablando a nivel de clubes, un equipo de la capital obtuvo las tres copas más importantes del continente americano como son: La Copa Libertadores en el 2008, La Copa Sudamericana en el 2009 y La Recopa en los años 2009 y 2010.

Esto tuvo un impacto significativo en la sociedad ecuatoriana ya que, las personas cambiaron esa mentalidad pesimista y el concepto de derrota que se tenía y tomaron como ejemplo estas hazañas para aplicarlos a su vida.

## **1.5 PRINCIPALES REGLAS DEL FÚTBOL**

### **1.5.1 CAMPO DE JUEGO**

*Para los partidos internacionales, el largo del campo no debe ser mayor a los 110 metros, ni tampoco menor a los 100 metros. En cuanto al ancho no será mayor de 75 ni menor a los 45 metros.*

*El campo de juego debe ser marcado por líneas visibles de 12 cm de ancho. [í ]. Los arcos serán colocados en la línea de fondo a una altura de 2.44 y a una distancia de 7.32 metros en los postes verticales. [í ]. El espesor de los travesaños será de 12 cm.<sup>7</sup>*

### **1.5.2 LOS JUGADORES**

*Un equipo de fútbol está formado por once jugadores, que a lo largo del campo de juego, se hallan distribuidos en determinadas líneas y que reciben denominaciones como:*

- *Arco o meta: guardameta, guardavalla, golero, arquero*
- *Línea trasera: defensas, zagueros, marcadores*
- *Línea media: medios, volantes*
- *Línea delantera: delanteros.<sup>8</sup>*

La línea delantera tienen denominaciones específicas, según su posición como: centros delanteros y punteros que pueden ser derechos o izquierdos.

---

<sup>7</sup> SILVA ROMO, José. Op. Cit. p. 12,13.

<sup>8</sup> Idem., p. 13,14.

### 1.5.3 UNIFORME DE LOS JUGADORES

El uniforme de los jugadores de fútbol comprende lo siguiente:

- *Camiseta de manga corta o larga, debiendo ser la del guardameta de un color diferente a la que tienen los demás jugadores.*
- *Pantaloneta deportiva.*
- *Medias gruesas.*
- *Zapatos de cuero flexible y adaptable a los pies de cada jugador. La suela reforzada con trabas crónicas cortas o largas. Se aconseja usar las trabas largas en aquellos campos de juego cuyo terreno es húmedo o se encuentre mojado y las trabas cortas, para los terrenos secos y duros.*
- *Accesorios: se puede usar rodilleras, tobilleras, musleras; para el arquero, guantes.<sup>9</sup>*

### 1.6 FÚTBOL DE SALÓN

*Es un deporte derivado de la unión de otros deportes: el fútbol, que es la base del juego; el waterpolo; el volleyball, el balonmano y el baloncesto. Tomando de éstos no sólo parte de las reglas, sino también algunas técnicas de juego.*

*El fútbol sala es un deporte de inteligentes, para rápidos, y técnicos; sólo así, se juega al fútbol sala profesional.*

*Los jugadores de este deporte precisan de una gran habilidad técnica y dominio sobre el balón, así como velocidad y precisión en la ejecución tanto al recibir, pasar o realizar gestos técnicos.*

*Inicialmente regido por la Federación Internacional de Fútbol de Salón (FIFUSA), hoy existen dos entes mundiales, la Asociación Mundial de Futsal (AMF) y la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA). Esta última transformó una modalidad deportiva denominada "Fútbol 5" muy similar al Futsal de la FIFUSA, cuando la misma se extinguió.<sup>10</sup>*

### 1.7 BENEFICIOS DE LA PRÁCTICA DEL FÚTBOL

*El deporte no se puede concebir sin la aplicación de un reglamento específico para cada disciplina, una competencia leal y el placer y disfrute de la actividad lúdica.*

*Es así como el deporte del fútbol en nuestros días presenta un sinnúmero de beneficios propios por la práctica de esta actividad física. Entre otros se*

---

<sup>9</sup> SILVA ROMO, José. Op. Cit. p. 14.

<sup>10</sup> Wikipedia, Fútbol Sala, [http://es.wikipedia.org/wiki/F%C3%BAtbol\\_sala](http://es.wikipedia.org/wiki/F%C3%BAtbol_sala).

*puede tener la descarga de energía propia del ser humano provocada principalmente por el estrés y actividades académicas o laborales, que en determinado momento se acumulan a lo largo de las semanas, esto en particular lo vemos representado por la práctica sabatina o dominical de uno o más encuentros futbolísticos.*

*Otro de los beneficios en la práctica del fútbol es el aprendizaje y experimentación de actitudes y valores morales y volitivas, al establecer una relación de amistad y trabajo en grupo junto con los compañeros de grupo, la aparición del espíritu de lucha y la disciplina que dan como resultado el triunfo con humildad o la aceptación propia de la derrota en donde en nuestras vidas se pueden ver reflejadas estas actitudes para poder enfrentar de una mejor forma la problemática social y económica que nos aqueja en nuestro país.*

*Por último no se puede dejar de mencionar la mejora física y mental de nuestro cuerpo a través del desarrollo de nuestras cualidades físicas.<sup>11</sup>*

---

<sup>11</sup> [www.fmf.com.mx/beneficios\\_en\\_la\\_practica\\_del\\_futbol.htm](http://www.fmf.com.mx/beneficios_en_la_practica_del_futbol.htm).

## **CAPÍTULO II.- ANTECEDENTES DEL PROYECTO**

### **INTRODUCCIÓN**

El fútbol, llamado también rey de los deportes, es el más popular alrededor del mundo ya que se lo considera apasionante y divertido y, a un nivel profesional resulta muy rentable económicamente hablando. Es un deporte dinámico y competitivo para jugadores de todas las edades. Se lo puede ver a cualquier hora del día a través de una televisión y se lo puede practicar ya sea en el patio de la casa, en la escuela, en el parque o en una cancha cualquiera.

Por lo tanto considero acertado la creación de un centro de diversión y esparcimiento, porque tanto hombres como mujeres que se ven atraídas por el deporte, concretamente el fútbol, requieren un lugar especializado donde puedan practicarlo con sus amistades, familiares, etc., contando con un espacio amplio, adecuado, es decir, en una cancha de césped sintético o natural, que brinde la garantía y seguridad a sus usuarios.

Con este centro se quiere ofrecer a la sociedad una alternativa de diversión, donde los consumidores busquen una manera de eliminar el estrés generado por las actividades rutinarias de la vida, encontrando en éste recreación, esparcimiento y buena comida.

### **2.1 RESEÑA DEL PROYECTO**

Este proyecto se desarrollará en la parroquia de Ponciano, donde no existe un lugar con las características y los servicios que este centro tiene. De esta manera la idea de creación de este proyecto surge debido a las necesidades que tienen los moradores del barrio de Ponciano, de contar con un lugar adecuado donde se puede practicar el deporte del fútbol con todas las comodidades y a un precio accesible. Además las canchas serán de uso nocturno, a la que pueden concurrir de lunes a domingo centenares de empresarios, ejecutivos o simplemente amigos.

Este centro contará con dos canchas de fútbol sala, una de ellas será de césped natural y la otra de césped sintético que será cubierta. Las canchas tendrán una dimensión de 30 metros de largo por 18 metros de ancho. Los arcos serán de 3 metros de ancho por 2 metros de alto. Estas canchas estarán a disposición de grandes

y pequeños para que éstos puedan jugar partidos de fútbol y divertirse con sus familiares y amigos en un ambiente amplio, limpio y adecuado, con todas las garantías de una cancha profesional, además de contar con camerinos totalmente equipados, marcadores, balones oficiales y chalecos distintivos.

Otro servicio que tendrá dicho centro, es el poner a disposición de las personas un bar-restaurant para que los jugadores y demás asistentes dispongan de un sitio donde puedan degustar de la más deliciosa comida rápida a precios convenientes.

Por último se pondrá a disposición un salón donde se proyectarán partidos de fútbol atractivos. Además este salón servirá para la realización de seminarios, charlas, capacitaciones y reuniones a nivel interno con el personal y los socios de la compañía.

Para la consecución de este proyecto se tendrá que llevar a cabo primero un estudio de factibilidad que contendrá estudios como: de mercado, técnico, organizacional y financiero, con lo cual se podrá asegurar con más exactitud la viabilidad de este proyecto. Después se procederá a la puesta en marcha del centro, lo que implica la construcción y equipamiento.

Los recursos con los que se cuentan para este proyecto serán de tres fuentes: la primera consiste en la aportación de capital propio, la segunda será la aportación de terceras personas es decir de socios y por último se obtendrá un crédito de una institución financiera.

En este proyecto existen involucrados internos y externos, éstos son un punto clave para llevar a cabo el centro. Entre los involucrados internos se pueden identificar a los socios y a los empleados. Y entre los involucrados externos se puede mencionar a la sociedad en general.

El lugar donde estará ubicado el centro es una fortaleza del proyecto ya que es considerado como una zona de alto tránsito debido a que está a una cuadra de la Av. Mariscal Sucre y está cerca del Estadio de la Liga Deportiva Universitaria llamado la Casa Blanca, lo cual garantiza la circulación de una cantidad de público alta.

El entorno en el que se va a desarrollar el proyecto presenta características que son vistas como oportunidades ya que este es un sector familiar, donde a sus habitantes le gusta mucho hacer deporte, reunirse con amigos y pasar momentos agradables. Y todo esto se quiere aprovechar con la creación del centro.

Con lo mencionado anteriormente se demuestra que el volumen de demanda que el proyecto va a tener será alto ya que el mercado al que va dirigido es muy amplio y muy rentable.

Las técnicas principales para recolectar la información necesaria para la elaboración de este proyecto serán: las entrevistas, las encuestas e información tanto primaria como secundaria. Para lo cual se tomará como referencia proyectos como: Ciudad Deportiva de Seguros Constitución, la Bombonerita y La Chilenita.

## **2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

En la ciudad de Quito, si bien es cierto, existen canchas adecuadas donde las personas pueden practicar el deporte del fútbol, éstas por un lado no son suficientes para satisfacer toda la demanda de esta ciudad, además en la parroquia de Ponceano no existe un lugar integral y especializado de fútbol, es decir, un sitio que conjugue tres servicios que satisfagan las necesidades de los aficionados a este deporte como son el poder jugar y practicar en un ambiente limpio y agradable, el observar partidos y el hecho de disfrutar de una deliciosa comida y bebidas.

Otro aspecto a tomar en cuenta es que en la ciudad de Quito son pocas las alternativas de diversión de sus habitantes, así que es necesario ofrecer una gran alternativa para todos quienes buscan una opción de deporte y entretenimiento.

## 2.2.2 TABLA DE INDICADORES DEL PROBLEMA

Cuadro No. 1  
Indicadores del problema

<b>INDICADORES</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>EFECTOS</b>
El fútbol es muy popular en la sociedad ecuatoriana	Atrae tanto a grandes como a pequeños por su competitividad y grandes emociones	Buscan un lugar adecuado para observar y practicarlo
Lugares con servicios limitados	No se enfocan en los gustos y preferencias de los consumidores	Resultan poco atractivos para que el público objetivo demande sus servicios
Falta de alternativas de diversión	En Quito ya no se encuentra lugares diferentes y atractivos de diversión y esparcimiento	Las personas desean que se construyan lugares para divertirse con sus amigos y familiares
Demanda insatisfecha	La inexistencia de lugares suficientes que brinden este servicio en Quito	Existen personas que no satisfacen sus necesidades

Elaborado por: el autor

## 2.2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La creación de un centro especializado de fútbol en la parroquia de Ponceano de la ciudad de Quito será un proyecto viable?

## **2.2.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- a. ¿Cuál será el público objetivo?
- b. ¿Cuál será el número de los potenciales clientes?
- c. ¿Alcanzará el proyecto un rápido posicionamiento en el mercado?
- d. ¿De cuánto será la inversión inicial y los costos del proyecto?
- e. ¿Cuál será la rentabilidad del proyecto?

## **2.3 OBJETIVOS**

### **2.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Demostrar la factibilidad del proyecto, mediante un estudio integral de mercado, técnico, organizacional, y financiero, para la creación de un centro especializado de fútbol en la parroquia de Ponceano al norte de la ciudad de Quito.

### **2.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a. Posicionar al proyecto como una alternativa de diversión y esparcimiento para los habitantes de la parroquia de Ponceano al norte de la ciudad de Quito.
- b. Ofrecer a las personas un sitio adecuado y óptimo para practicar y observar fútbol.
- c. Cuantificar los potenciales clientes para estimar la demanda que tendrá el proyecto.
- d. Contribuir al desarrollo económico de la sociedad proporcionando fuentes de empleo.

## **2.4 BENEFICIARIOS DEL PROYECTO**

Las personas que serán beneficiadas con la realización y puesta en marcha de este proyecto son:

- a. Los habitantes de la ciudad de Quito debido a que se presenta como una opción para disfrutar con la familia y amigos de momentos de diversión.
- b. Para la sociedad se crearan nuevas fuentes de trabajo y se aportara al desarrollo económico del país.
- c. La Universidad Salesiana de Quito ya que constatará que el nivel educativo es alto, mediante la obtención de un buen proyecto de grado lo que significa la aportación de un profesional capacitado al país.
- d. Los estudiantes ya que es una investigación nueva y profunda la cual pueda servir como fuente de información para otras investigaciones.
- e. Los consumidores ya que se tiene como fin satisfacer sus necesidades ofreciéndoles servicios únicos.
- f. Los socios y colaboradores responsables de la buena dirección y puesta en marcha del proyecto ya que el éxito del centro significa un crecimiento profesional y económico de estos

## **2.5 DISEÑO METODOLÓGICO**

El diseño metodológico para realizar la investigación y así poder desarrollar en este proyecto son los siguientes:

### **2.5.1 MÉTODO DEDUCTIVO**

Se investigará a partir de teorías administrativas y financieras generales de varios autores para aplicarlas particularmente al desarrollo del proyecto.

### **2.5.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

En el lugar donde se construirá este proyecto se realizará una investigación de mercado para determinar la acogida del mismo entre los habitantes del sector y sus expectativas, para de esta manera proyectar la demanda.

### **2.5.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Las técnicas principales para recolectar la información necesaria para la elaboración de este proyecto serán: las entrevistas, las encuestas e información tanto primaria como secundaria.

### **2.5.4 TÉCNICAS DE ANÁLISIS Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Los datos obtenidos se analizarán a través de técnicas estadísticas procurando la fácil interpretación de los resultados para éstos sean de gran ayuda para el desarrollo del proyecto.

## **CAPÍTULO III.- ESTUDIO DE MERCADO**

### **INTRODUCCIÓN**

El mercado es el lugar donde se llevan a cabo las transacciones económicas, es decir, es el lugar donde concurren demandantes y ofertantes.<sup>12</sup>

Un estudio de mercado consiste en un estudio de oferta, demanda y precios, tanto de los productos como de los insumos del proyecto,<sup>13</sup> para conocer el ambiente en donde la empresa va a desarrollar sus actividades económicas.

El estudio de mercado que se va a realizar servirá para tener una idea clara de la cantidad de consumidores potenciales, que dadas ciertas condiciones, van a adquirir los servicios que se ofrecerán en este proyecto, dentro de un espacio o segmento definido, durante un periodo de mediano plazo y sobre todo a qué precio estarían dispuestos a demandarlo, ya que al finalizar este estudio se va a estimar los precios apropiados a los que serán ofrecidos los bienes y servicios para competir en el mercado. Además, con este estudio se podrán detectar los canales a través de los cuales se comercializará la producción.

Es una herramienta que permitirá caracterizar y cuantificar la población y estimar su evolución para los próximos años, así como también definir la calidad y la cantidad de los bienes y servicios necesarios para atender la demanda insatisfecha del mercado.

En conclusión, el estudio de mercado a desarrollarse en este capítulo servirá para conocer la conveniencia o no de la creación de este proyecto para atender una necesidad insatisfecha.

---

<sup>12</sup> [www.mailxmail.com/curso-proyectos-inversion/estudio-mercado](http://www.mailxmail.com/curso-proyectos-inversion/estudio-mercado)

<sup>13</sup> MOKATE, Karen Marie, Evaluación Financiera de proyectos de inversión, Segunda Edición, Ediciones Uniandes Alfaomega, Colombia 2007, p. 32.

### **3.1 ESTRUCTURA DEL MERCADO**

La estructura del mercado comprende el análisis de las condiciones reales que presenta el mercado en el que se va a desarrollar el proyecto, respecto a la competencia y las oportunidades que brinda el mismo.

Existe una importante oferta de empresas que cuentan con el servicio de alquiler de canchas de fútbol al norte de Quito. Entre las más importantes tenemos: Plaza Deportiva de Seguros Constitución y La Bombonerita, éstas en la actualidad han alcanzado una significativa participación en el mercado, por lo que son consideradas como empresas referentes en este tipo de servicios.

Plaza Deportiva de Seguros Constitución es un gran proyecto de empresa privada que está ubicada en la Av. Amazonas y Villalengua, y cuenta con tres canchas de fútbol 6 de césped artificial de última tecnología, cubiertas e iluminadas donde cada equipo es de seis jugadores. También se ha adaptado una cancha de fútbol 9 que es la unión de las tres canchas de fútbol 6, en ésta pueden jugar nueve personas por cada equipo.

Además tiene dos canchas de volley para quienes gustan practicar de este deporte y ofrece un espacio dedicado para los bolos. A sus alrededores tiene locales de comida reconocidas en el mercado como son: Las Menestras del Negro, Hamburguesas El Corral, Topi Burguer, Café Valdez, entre otros; por lo que se deduce fácilmente que el segmento de mercado al que está dirigida esta organización es el de los consumidores de la clase media y alta.

Hablando específicamente del servicio de alquiler de las canchas de fútbol los precios varían según la dimensión de la cancha, el horario y el día; los costos se evidencian en la siguiente tabla:

Cuadro No. 2

Horarios y precios de la Plaza Deportiva de Seguros Constitución

<b>HORARIOS DE LUNES A DOMINGO</b>	<b>FÚTBOL 6</b>	<b>FÚTBOL 9</b>
<b>6:00 a 12:00</b>	\$36,00	\$67,20
<b>12:00 a 14:00</b>	\$53,76	
<b>14:00 a 18:00</b>	\$67,20	
<b>18:00 a 24:00</b>	\$80,64	\$100,80

Fuente: [www.plazadeportiva.com.ec](http://www.plazadeportiva.com.ec)

Elaborado por: el autor

Los precios son más altos a comparación de otros lugares que prestan este servicio y esto se debe a la buena localización del proyecto ya que se encuentra en un lugar donde se confluyen empresas y negocios que atraen una gran cantidad de gente todos los días.

El alquiler incluye balón, chalecos e hidratación. Para ingresar a las canchas es necesario vestir ropa deportiva y se requiere utilizar zapatos de suela liza o pupillos únicamente.

La Bombonerita fue una de las primeras empresas en posesionarse en la ciudad de Quito. Está ubicada en la calle De los Rosales y Av. Rio Coca y desde el año 2003 ha venido prestando el servicio de alquiler de su cancha de fútbol de césped sintético. La cancha tiene una medida de 61 metros de largo por 26 metros de ancho y da la oportunidad a los consumidores de jugar fútbol las 24 horas del día ya que es cubierta e iluminada. Cuenta además con graderíos para el público que desee observar los partidos.

Aunque la oferta sea solo de una cancha ha captado una importante participación en el mercado por el marketing que han realizado sus propietarios, ya sea organizando torneos y buscando auspiciantes, así en la actualidad es una empresa reconocida por la gente.

El precio por alquiler de la cancha se menciona en la siguiente tabla:

Cuadro No. 3  
Horarios y precios de la Bombonerita

<b>HORARIOS</b>	<b>COSTO</b>
<b>Lunes a Viernes 18:00 a 23:00</b>	\$70,00
<b>Sábado y Domingo 8:00 a 23:00</b>	\$70,00

Fuente: [www.labombonerita.com.ec](http://www.labombonerita.com.ec)  
Elaborado por: el autor

El precio se considera normal y es adecuado debido a la calidad del servicio y el reconocimiento que ha alcanzado la empresa en la mente del consumidor.

Según el análisis realizado a estas empresas mencionadas, se puede concluir que han alcanzado una gran participación y posicionamiento en el mercado. Sin embargo no abastecen a la totalidad del mismo, ya que por su ubicación y su precio acuden ciertos segmentos del mercado, es por eso que este proyecto a realizarse va dirigido a otros públicos del sector norte y además a otras características de consumidores por su precio más conveniente.

No obstante, existe un lugar llamado La Chilenita, el cual representa una competencia más directa por su ubicación cercana a la parroquia de Ponceano y por el segmento del mercado al cual está dirigido.

La Chilenita es una pequeña empresa ubicada en la Av. Mariscal Sucre a dos cuadras al norte del Colegio Intisana, en la parroquia de Cochapamba, que no hace mucho tiempo viene ofreciendo el servicio de alquiler de una cancha de fútbol de césped sintético en el sector, la cual tiene una dimensión de 28 metros de largo por 13 metros de ancho, cuenta con una infraestructura modesta y no muy amplia, es por esta razón que el parqueadero es únicamente para 6 carros y tiene a disposición de su clientela un pequeño bar para el consumo de bebidas y alimentos de comida rápida, a pesar de todo esto cuenta con una considerable demanda de sus servicios; ofrece además cursos de fútbol permanente y la oportunidad de celebrar en un ambiente

futbolero los cumpleaños. Los precios por el alquiler de la cancha de fútbol se presentan en el cuadro No. 4.

Cuadro No. 4

Horarios y precios de La Chilenita

<b>HORARIOS</b>	<b>COSTO</b>
<b>Lunes a Viernes 9:00 a 24:00</b>	\$ 40
<b>Sábado y Domingo 8:00 a 24:00</b>	\$ 40

Fuente: La Chilenita (Jaime Pinto)

Elaborado por: el autor

Los precios son cómodos y altamente competitivos enfocados en las características del consumidor de la clase media, es por esta razón que se considera una competencia directa para el proyecto a implementarse.

### **3.2 ETAPAS DEL ESTUDIO DE MERCADO**

A continuación se va a describir el proceso para llevar a cabo la investigación de mercado para determinar el entorno que rodea la organización y obtener información para la toma de decisiones.

**1) Investigación de mercado.-** Es una técnica sistemática y objetiva que permite recopilar, clasificar, analizar e interpretar datos y toda clase de información con el fin de suministrar bases confiables para la realización o no de un proyecto.

**2) Análisis de la demanda.-** El análisis de la demanda cuantifica el volumen de bienes que los consumidores estarían dispuestos a adquirir de la producción. Es decir, que se debe analizar su volumen presente y futuro y las principales variables para su proyección, de esta manera conocer cuáles serán los ingresos y el precio de los servicios.

**3) Análisis de la oferta.-** El análisis de la oferta determina las cantidades de bienes o servicios que la organización pondrá a disposición del mercado para atender las

necesidades de los consumidores. Es necesario definir estrategias de mercadeo, publicidad y presentación del producto.

### **3.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

La investigación de mercado que se va a realizar para el presente proyecto, será desarrollado en la parroquia urbana de Ponceano de la ciudad de Quito, donde se encuentra ubicado el terreno donde se llevará a cabo la construcción del centro especializado de fútbol.

La parroquia de Ponceano está dividido en Ponceano Alto y Bajo. La parte alta es propiamente residencial donde se logra diferenciar que sus habitantes son en su mayoría pertenecen a la clase media y media alta, cuenta además con una serie de instituciones privadas de educación media de prestigio. Ponceano Bajo, en cambio, es de mayor importancia comercial; aquí se encuentran el Estadio de Liga Deportiva Universitaria, el centro comercial Condado Shopping, la estación norte del Metrobus Q, importantes supermercados, una gran feria de verduras y legumbres que se instala cada sábado y muchos restaurantes y tiendas minoristas.

#### **3.3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

El principal problema que guiará esta investigación de mercado es la necesidad de recopilar la mayor cantidad de información primaria y secundaria para establecer la factibilidad de la puesta en marcha del presente proyecto, para lo cual se va a establecer un segmento del mercado para obtener el número de clientes potenciales que van a demandar los servicios, así como conocer e interpretar sus gustos, preferencias y expectativas que tienen hacia todos los productos y servicios que ofrecerá el centro especializado en fútbol.

#### **3.3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Los principales objetivos a los que se quiere llegar a través de esta investigación de mercado son los siguientes:

- a) Detectar y medir la necesidad actual de un centro especializado de fútbol de los habitantes de la parroquia Ponceano.

- b) Identificar los gustos y preferencias del mercado objetivo hacia el cual va dirigido el proyecto.
- c) Establecer y cuantificar el número de individuos que dadas ciertas condiciones presentan una demanda que justifique la creación del proyecto
- d) Estimar los precios a los que serán ofrecidos los bienes y servicios
- e) Definir la calidad y la cantidad de los bienes y servicios necesarios para atender la demanda.

### **3.3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Una vez definido el problema y los objetivos de la investigación de mercado, se procederá a determinar un proceso formal para llevar a cabo la investigación, y así determinar las principales fuentes de información que proporcionen datos apropiados para alcanzar los objetivos planteados. Los pasos que guiarán el proceso de recolección y análisis de la información son los siguientes:

#### **3.3.3.1 Fuentes de información**

Las principales fuentes de información que se utilizarán en la investigación son las primarias y secundarias. Para efectos de esta investigación se analizarán en primera instancia las fuentes secundarias ya que proporcionan información que ya ha sido elaborada, para posteriormente seguir con las fuentes primarias de datos que es información nueva obtenida en la presente investigación.

- **Fuentes secundarias**

Se obtuvo información del mercado al que va dirigido este tipo de proyecto y de su evolución a través de artículos y de páginas web de negocios que se dedican a la prestación del servicio de alquiler de canchas de fútbol, de esta manera se realizó un análisis al inicio de este capítulo de las dos empresas más importantes en el mercado como son: Plaza Deportiva de Seguros Constitución y La Bombonerita, así como también se identificó como competencia directa a la empresa La Chilenera, con lo que se obtuvo información relevante para conocer el medio en el que se desarrollan estos negocios, así como también las características de sus consumidores y sus experiencias.

Se debe mencionar que para llevar a cabo esta investigación de mercado además se utilizó datos estadísticos del INEC y de la página web del Distrito Metropolitano de Quito; libros y tesis relacionadas con el tema lo que significó aportes importantes de información.

- **Fuentes primarias**

Los principales métodos de recolección de información primaria que se utilizaron son los siguientes:

- a) **Entrevistas**

Se realizaron entrevistas a moradores del sector de Ponceano donde se implementará el proyecto, con el fin de obtener testimonios tanto de mujeres como de hombres sobre las expectativas que tienen ante un servicio como el que se quiere brindar en este sector de Quito de esta manera de obtuvo importante información cualitativa acerca del proyecto . Se entrevistó a quince hombres y quince mujeres y se obtuvo los siguientes resultados:

- El total de las mujeres entrevistadas comentaron que si bien es cierto el fútbol, es un deporte muy popular, éste no es su favorito, sin embargo afirmaron que ocasionalmente miran un partido de fútbol ya sea por televisión, en un estadio o en una cancha barrial. Únicamente dos de ellas afirmaron que han jugado fútbol alguna vez en su vida pero que no lo consideran un deporte para practicarlo constantemente y ante la posibilidad de la creación del centro especializado de fútbol se mostraron indiferentes.
- El total de los hombres entrevistados aseguraron que el fútbol es su deporte de predilección, tan solo cinco de ellos no lo practican muy a menudo. Se les consultó sobre la posibilidad de la implementación del proyecto en el sector y todos tuvieron comentarios muy positivos hacia el mismo, por lo que se pudo determinar a groso modo una cierta acogida.

Una vez analizados los resultados de las entrevistas se consideró únicamente a los hombres como mercado objetivo del presente proyecto.

### **b) Observación**

En el sector se hizo un recorrido para identificar negocios similares que generen una posible competencia para el proyecto que se quiere implementar. Se concluyó que no existe en este lugar una empresa dedicada a brindar este servicio; sin embargo se encontró a la empresa La Chilena, la cual si bien es cierto se encuentra en otra parroquia por su cercanía es objeto de análisis, además ya en Ponceano se observó canchas donde las personas pueden practicar el deporte del fútbol estas no ofrecen la comodidad y los servicios que a través de este proyecto se quiere ofrecer.

Lo que también se pudo observar, es que es un sector muy comercial y concurrido y donde hacen falta lugares para divertirse en familia y con amigos.

Mediante la observación se obtuvieron importantes deducciones sobre las características de la población, lo que proporciona una idea más clara de las posibles necesidades de los moradores de este barrio que no han sido satisfechas.

### **c) Encuestas**

Es un instrumento que permite la recolección de datos, valiéndose para tal efecto de un número determinado de preguntas.<sup>14</sup>

Para obtener información más específica y de esta manera garantizar una completa investigación de mercado se llevaron a cabo encuestas personales a los habitantes de la parroquia de Ponceano cuyas preguntas se enfocaron en determinar las variables y características del mercado para conocer datos de la demanda potencial del proyecto, lo que servirá posteriormente para demostrar su factibilidad.

#### **3.3.3.2 Diseño del Cuestionario**

La encuesta que se elaboró contiene preguntas cerradas, abiertas y en abanico. El diseño del cuestionario de la encuesta se presenta en el Anexo 1.

---

<sup>14</sup> ANDINO, Patricio, Investigación Social Teoría, Métodos y Técnicas, Primera Edición, Quito 1988, p. 255.

Con las dos primeras preguntas se pretende determinar si el encuestado forma parte del mercado objetivo de este proyecto ya que se investiga la preferencia que se tiene por el deporte del fútbol y la frecuencia con lo que practica.

La pregunta tres y cuatro tienen como objetivo determinar el lugar preferido que las personas tienen para practicar este deporte y conocer en qué tipo de césped les gusta más jugar y así tener una idea más clara de la demanda actual.

La pregunta cinco tiene como finalidad conocer las expectativas que tienen los potenciales clientes hacia el servicio que se quiere ofrecer.

Con la pregunta seis de la encuesta se quiere obtener información sobre el mercado actual en lo que se refiere al precio.

La pregunta siete sirve para conocer si el proyecto tiene competencia en el sector e identificar la demanda insatisfecha que existe en el mercado.

Finalmente la pregunta ocho hasta la trece tiene como objetivo conocer la intención de las personas de asistir al nuevo proyecto y de esta manera cuantificar la demanda que tendrá.

### **3.3.4 DISEÑO DE LA MUESTRA**

Para determinar el tamaño de la muestra se realizó una estratificación geográfica del sector y se determinó a la parroquia de Ponceano para la ejecución de las encuestas, donde ya se efectuaron investigaciones previas y se obtuvo reacciones y comentarios favorables hacia el proyecto

#### **3.3.4.1 Definición de la unidad muestral**

Para esta investigación se estableció como público objetivo a los hombres que habitan en la parroquia de Ponceano que están entre los 15 y 54 años de edad.

#### **3.3.4.2 Estimación de la Población**

Para estimar el número de la población correspondiente al público objetivo antes mencionado se recopiló datos de la página web del Distrito Metropolitano de Quito

(Anexo 2 y Anexo 3), donde se obtuvo información de los años 2001 y 2010, años en los que se efectuó los censos de población y vivienda y que sus datos han sido presentados como resultados oficiales:

Cuadro No. 5

<b>POBLACIÓN Y PROYECCIÓN DE LA PARROQUIA PONCEANO</b>					
<b>PARROQUIA</b>	<b>POBLACIÓN CENSO</b>			<b>PROYECCIÓN</b>	
	<b>2001</b>	<b>2010</b>	<b>TASA DE CRECIMIENTO %</b>	<b>2011</b>	<b>2022</b>
<b>PONCEANO</b>	52.106	53.892	0,4	54.094	56.273

Fuente: Censo de Población 2001 y 2010, INEC; Ing. Eliécer Estévez, STHV-MDMQ  
Elaborado por: el autor

Cuadro No. 6

<b>DISTRIBUCION DE LA POBLACION POR GRUPOS DE EDAD SEGUN SEXO DE LA PARROQUIA PONCEANO (2001)</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>TOTAL</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>
<b>GRUPO DE EDADES</b>	<b>15 a 19</b>	5.226	2.508	2.718
	<b>20 a 24</b>	5.584	2.651	2.933
	<b>25 a 29</b>	4.811	2.255	2.556
	<b>30 a 34</b>	4.308	2.011	2.297
	<b>35 a 39</b>	3.950	1.801	2.149
	<b>40 a 44</b>	3.467	1.593	1.874
	<b>45 a 49</b>	2.840	1.325	1.515
	<b>50 a 54</b>	2.255	1.071	1.184
<b>TOTAL</b>		32.441	15.215	17.226

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2001, INEC; Unidad de Estudios e Investigación; DMPT-MDMQ  
Elaborado por: el autor

A continuación se procederá a analizar estos datos obtenidos para aproximarlos a la realidad del presente año. La población de la parroquia Ponceano al 2001 alcanza los

52.106 habitantes, al 2010 es de 53.892 y al 2011 se estima es de 54.094 habitantes esto significa un incremento de la población en un 3,82% desde el año 2001.

Por otro lado tenemos que al 2001 la población de hombres de dicha parroquia entre 15 y 54 años de edad es de 15.215, lo que se deduce que al 2011 alcanza los 15.796 hombres.

En conclusión tenemos que la población para la determinación de la muestra es de 15.796 hombres que conforman el público objetivo del proyecto.

### **3.3.4.3 Tamaño de la muestra**

Para el cálculo del tamaño de la muestra se empleará la siguiente fórmula que es para una población finita menor a los 100.000 habitantes ya que el total de la población objetivo como se mencionó anteriormente es de 15.796 hombres.

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

Donde,

N, número de la población

n, tamaño de la muestra

Z, nivel de confianza

P, porcentaje de respuesta afirmativa

Q, porcentaje de respuesta negativa

E, nivel de precisión o error

Para esta investigación se creyó conveniente trabajar con un nivel de confianza del 90% para generalizar los resultados de la muestra al total de la población, siendo el valor de Z correspondiente a 1,645.

Por otro, lado se estableció la variabilidad del fenómeno de estudio (PQ) en P = 60% y de Q = 40%, ya que con las investigaciones previas se tiene cierta certidumbre en que el porcentaje de respuesta afirmativa del proyecto supera a la negativa.

El nivel de precisión será del 5%.

Así tenemos que:

<b>DATOS</b>	
<b>N</b>	15.796
<b>P</b>	0,6
<b>Q</b>	0,4
<b>Z</b>	1,645
<b>E</b>	0,05

Reemplazando los valores se tiene:

$$n = \frac{15.796 * 1,645^2 * 0,6 * 0,4}{(1,645^2 * 0,6 * 0,4) + (15.796 - 1) * 0,05^2}$$

$$n = 256$$

Entonces el número de encuestas a realizarse serán de 256.

### 3.3.5 ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Después de realizado el trabajo de campo se procedió a clasificar la información que se obtuvo a través de las encuestas. Los resultados de cada pregunta con su respectivo análisis se presentan a continuación:

**Pregunta 1.** ¿Practica el deporte del fútbol?

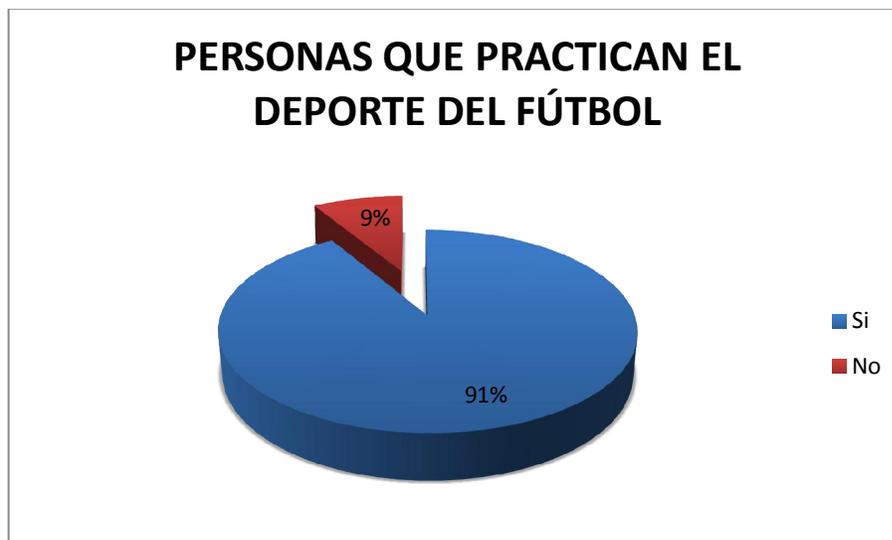
Cuadro No. 7

PERSONAS QUE PRACTICAN EL DEPORTE DEL FÚTBOL		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	234	91%
No	22	9%
TOTAL	256	100%

Fuente: encuestas realizadas

Elaborado por: el autor

Gráfico No. 1



Elaborado por: el autor

La mayoría de los hombres (91%) que habitan en la parroquia Ponceano practican el deporte del fútbol, demostrando así, que en este sector el fútbol es un deporte popular. Esto puede garantizar que el proyecto tendrá una gran acogida y un mercado potencial amplio.

**Pregunta 2.** ¿Con qué frecuencia juega fútbol?

Cuadro No. 8

FRECUENCIA CON QUE JUEGAN FÚTBOL		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diariamente	8	3%
Una vez por semana	106	45%
Más de una vez por semana	28	12%
Una vez al mes	56	24%
Más de una vez al mes	32	14%
Otros	4	2%
TOTAL	234	100%

Fuente: encuestas realizadas

Elaborado por: el autor

Gráfico No. 2



Elaborado por: el autor

La mayor cantidad de hombres se reúnen a jugar fútbol un día a la semana ya que del total de encuestados éstos representan un 45%. Por otro lado se aprecia que un 24% de las personas únicamente practican este deporte una vez al mes, sin embargo se consideran como potenciales clientes al igual que las personas que juegan más de una vez a la semana (12%) y más de una vez al mes (14%).

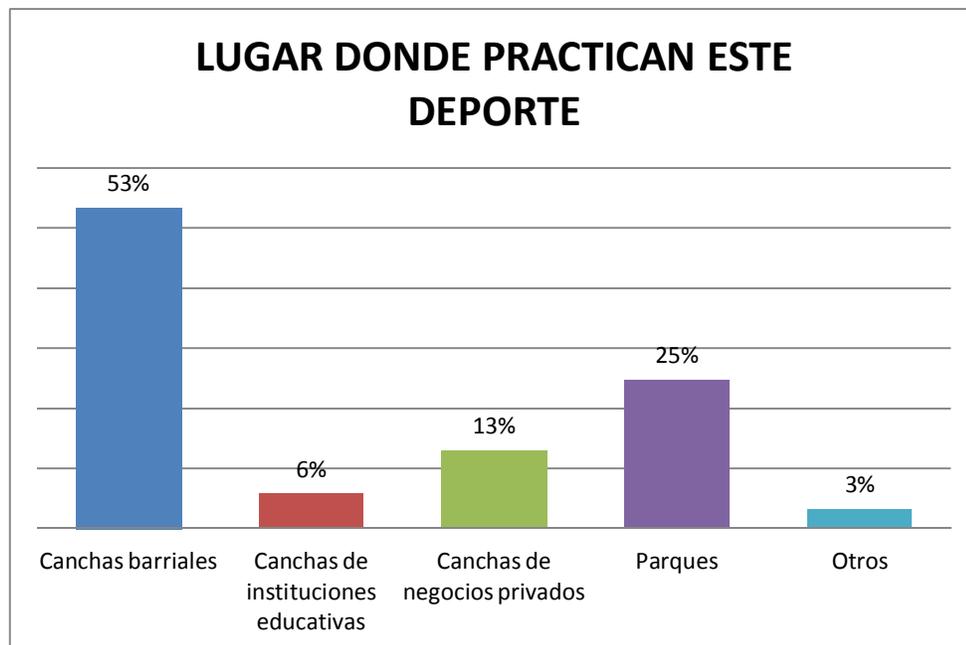
**Pregunta 3.** ¿Qué lugar escoge para practicar este deporte?

Cuadro No. 9

<b>LUGAR DONDE PRACTICAN ESTE DEPORTE</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Canchas barriales	149	53%
Canchas de instituciones educativas	16	6%
Canchas de negocios privados	36	13%
Parques	69	25%
Otros	9	3%
<b>TOTAL</b>	<b>279</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuestas realizadas  
Elaborado por: el autor

Gráfico No. 3



Elaborado por: el autor

Las canchas barriales son las más escogidas por los habitantes de esta parroquia para practicar este deporte (53%). Además tenemos que un 25% acuden a jugar a parques y no precisamente a los que existe en el sector. No obstante estos lugares no abastecen a la demanda de las personas. Cabe mencionar que solo un 13% asisten a las canchas de negocios privados y esto se debe a que este servicio es pagado.

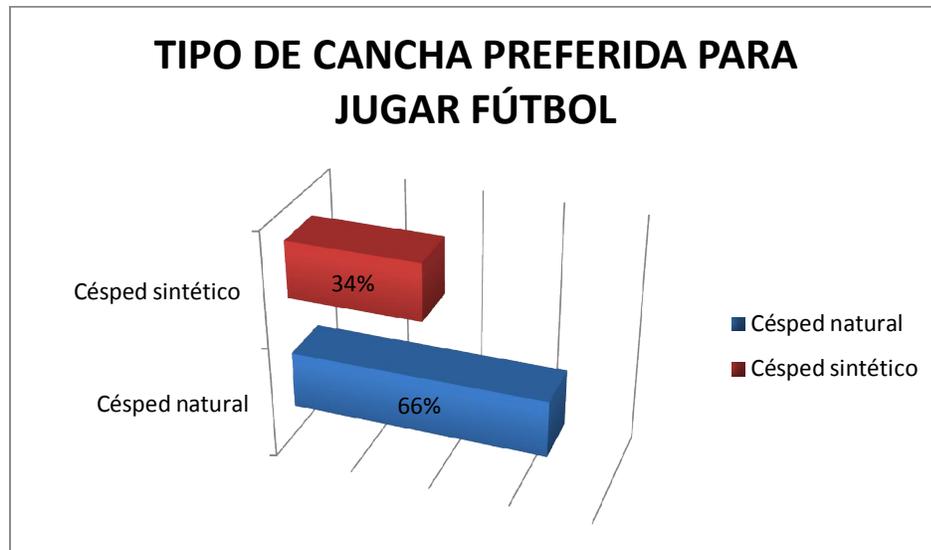
**Pregunta 4.** ¿En qué tipo de cancha preferiría jugar fútbol?

Cuadro No. 10

<b>TIPO DE CANCHA PREFERIDA PARA JUGAR FÚTBOL</b>		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Césped natural	156	66%
Césped sintético	82	34%
TOTAL	238	100%

Fuente: encuestas realizadas  
Elaborado por: el autor

Gráfico No. 4



Elaborado por: el autor

Una considerable cantidad de hombres que juegan fútbol establecieron que la cancha favorita para practicar este deporte es la cancha que tiene césped natural y esto se debe a que las canchas barriales y parques sólo tienen este tipo de césped y las personas están acostumbradas a esta superficie.

El 34% prefiere jugar en una cancha de césped sintético porque es una superficie que no tiene imperfecciones.

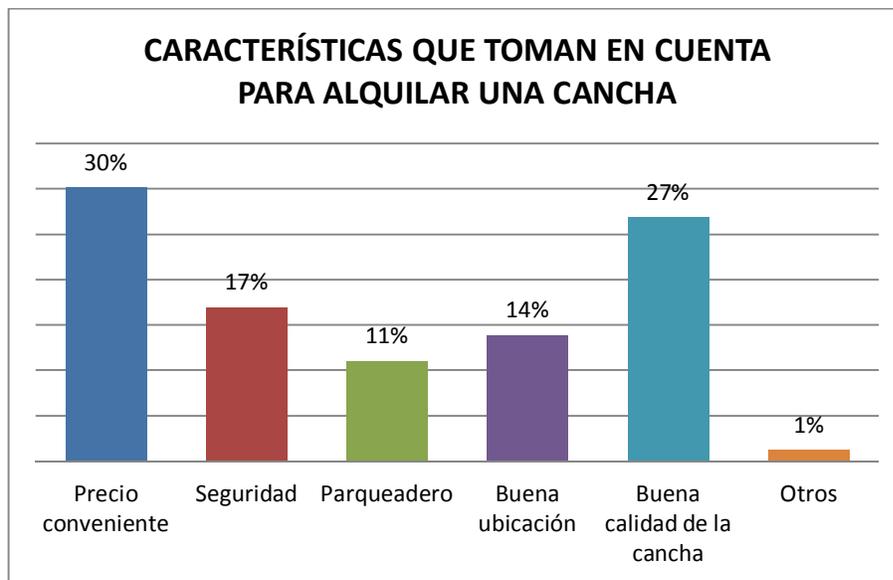
**Pregunta 5.** Si toma la opción de alquilar una cancha privada, ¿qué características le gustaría que ésta tenga?

Cuadro No. 11

CARACTERÍSTICAS QUE TOMAN EN CUENTA PARA ALQUILAR UNA CANCHA		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio conveniente	126	30%
Seguridad	71	17%
Parqueadero	46	11%
Buena ubicación	58	14%
Buena calidad de la cancha	112	27%
Otros	5	1%
<b>TOTAL</b>	<b>418</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuestas realizadas  
Elaborado por: el autor

Gráfico No. 5



Elaborado por: el autor

Para tomar la decisión de alquilar una cancha de fútbol son tres las características que los encuestados consideran como más importantes que deben tener. Éstas son: a) El precio debe ser conveniente, b) La buena calidad de la cancha y, c) Seguridad privada.

**Pregunta 6.** ¿Cuál es el precio que paga por hora para recibir este servicio? (cuota por jugador)

Para analizar los precios que pagan las personas encuestadas se utilizaron procedimientos estadísticos, de esta manera se pudo interpretar los resultados y llegar a conclusiones más acertadas.

Cuadro No. 12

Fronteras de clase y ancho de clase de los precios

<b>TOTAL DE DATOS</b>	211
<b>VALOR MIN</b>	0,25
<b>VALOR MAX</b>	7,00
<b>ANCHO DE CLASE</b>	0,97

Fuente: encuestas realizadas

Elaborado por: el autor

Cuadro No. 13

Tabla de Distribuciones Frecuencias de los precios

<b>NO. DE CLASE</b>	<b>INTERVALOS</b>		<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>Xm</b>	<b>Xm*F</b>
1	0,25	1,21	29	14%	0,73	21,36
2	1,22	2,17	50	24%	1,69	85,19
3	2,18	3,14	43	21%	2,66	115,19
4	3,15	4,10	27	13%	3,63	96,24
5	4,11	5,07	46	22%	4,59	211,69
6	5,08	6,03	6	3%	5,56	31,06
7	6,04	7,00	10	5%	6,52	63,80
<b>TOTAL</b>			211	100%		624,53

Fuente: encuestas realizadas

Elaborado por: el autor

Con los datos anteriores se pudo establecer la media aritmética de los precios que pagan las personas por hora de alquiler de una cancha de fútbol:

<b>MEDIA =</b>	2,96
----------------	------

Por hora y jugador en promedio se paga casi \$3

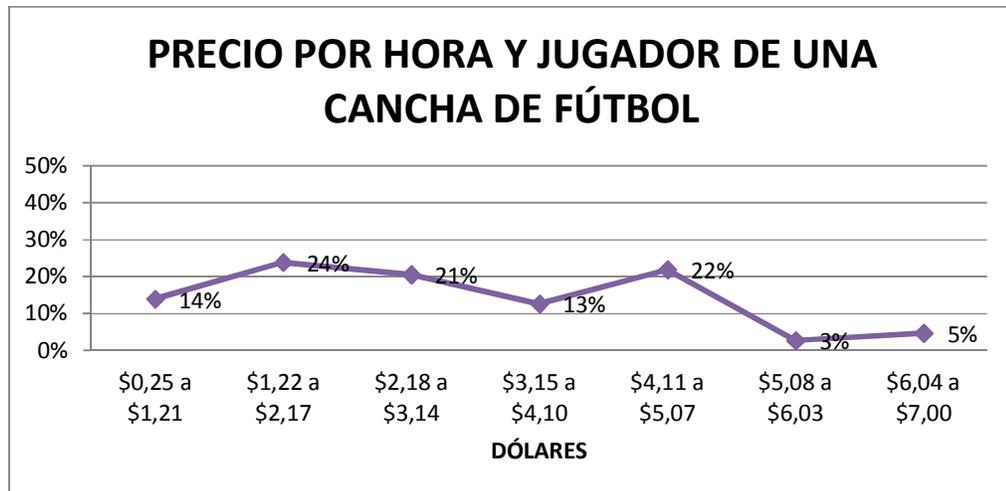
Cuadro No. 14

<b>PRECIO POR HORA Y JUGADOR DE UNA CANCHA</b>		
PRECIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
\$0,25 a \$1,21	29	14%
\$1,22 a \$2,17	50	24%
\$2,18 a \$3,14	43	21%
\$3,15 a \$4,10	27	13%
\$4,11 a \$5,07	46	22%
\$5,08 a \$6,03	6	3%
\$6,04 a \$7,00	10	5%
<b>TOTAL</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuestas realizadas

Elaborado por: el autor

Gráfico No. 6



Elaborado por: el autor

La curva de frecuencias es una curva bimodal ya que tiene dos puntos máximos estos son en los precios de \$1,22 a 2,17 que alcanzan un 24% y de \$4,11 a \$5,07 que alcanzan un 22%.

Analizando estos datos se concluye que el 24% de las personas están pagando hasta \$2 por el alquiler de una cancha de césped natural mientras que un 22% pagan hasta \$5 por una de césped sintético.

**Pregunta 7.** Conoce algún lugar que preste el servicio de alquiler de canchas en el sector de Ponciano.

Cuadro No. 15

<b>CONOCIMIENTO DE UN LUGAR DONDE ALQUILEN CANCHAS DE FÚTBOL</b>		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	2%
No	229	98%
TOTAL	234	100%

Fuente: encuestas realizadas  
Elaborado por: el autor

Gráfico No. 7



Elaborado por: el autor

EL 98% de los encuestados, que es la gran mayoría, no conocen un lugar en el sector de Ponceano donde presten el servicio de alquiler de canchas de fútbol. El 2% mencionaron que han escuchado de un lugar que preste este servicio, sin embargo no recuerdan el nombre del negocio y no están seguros de que se encuentre precisamente en la parroquia, por lo que no se considera la existencia de competencia en el sector.

**Pregunta 8.** Estaría interesado en asistir a un lugar donde se preste el servicio de alquiler de canchas de fútbol de césped natural y sintético, que cuente con un salón de proyección de partidos de fútbol y bar-restaurante.

Cuadro No. 16

<b>INTERÉS EN ASISTIR AL NUEVO PROYECTO</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	225	96%
No	9	4%
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuestas realizadas

Elaborado por: el autor

Gráfico No. 8



Elaborado por: el autor

De las personas que juegan fútbol en su tiempo libre del sector, la mayor parte de ellos (96%) están interesados en asistir al nuevo centro especializado en fútbol a demandar el servicio de alquiler de las canchas y esto se debe principalmente a que en dicho sector no existe un lugar con las características de este centro. El 4% no asistiría por lo que no se les consideran como potenciales clientes.

**Pregunta 9.** ¿Con qué frecuencia acudiría a este lugar?

Cuadro No. 17

<b>FRECUENCIA DE ASISTENCIA AL NUEVO PROYECTO</b>		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diariamente	9	4%
Una vez por semana	97	43%
Más de una vez por semana	27	12%
Una vez al mes	59	26%
Más de una vez al mes	29	13%
Otros	4	2%
<b>TOTAL</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuestas realizadas  
Elaborado por: el autor

Gráfico No. 9



Elaborado por: el autor

De los hombres que estarían dispuestos a asistir al nuevo proyecto, el 43% lo haría un día a la semana, lo que representa la mayoría. En cambio un 26% de ellos solo acudirían una vez al mes. Un dato importante es que el 4% asistiría diariamente así el nuevo centro de fútbol se asegura una demanda diaria de los servicios.

**Pregunta 10.** ¿Qué día y a qué hora acudiría a este lugar?

Cuadro No. 18

DÍA Y HORA DE ASISTENCIA A JUGAR FÚTBOL									
HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	TOTAL	%
8:00- 12:00	8	4	4	10	19	60	42	147	35%
12:00- 17:00	6	4	6	10	16	50	34	126	30%
17:00- 22:00	4	7	24	16	43	35	14	143	34%
TOTAL	18	15	34	36	78	145	90	416	100%
%	4%	4%	8%	9%	19%	35%	22%	100%	

Fuente: encuestas realizadas  
Elaborado por: el autor

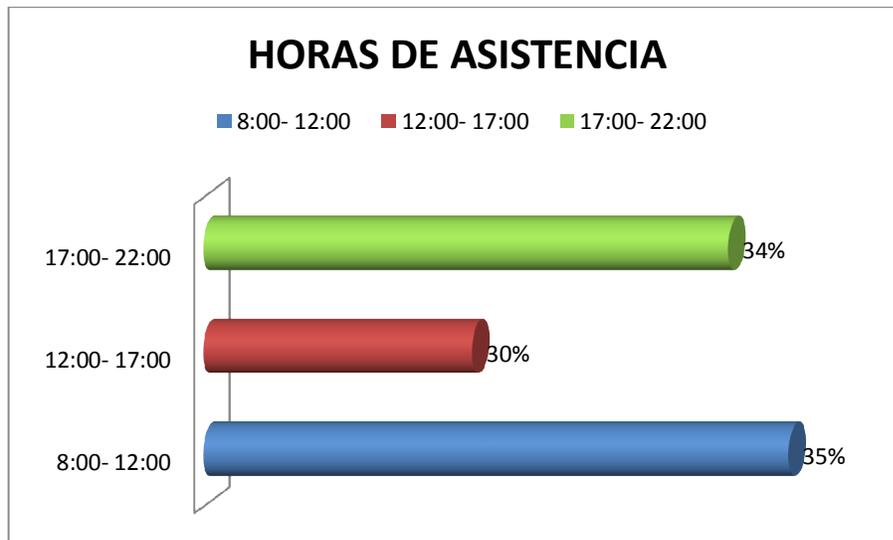
Gráfico No. 10



Elaborado por: el autor

El fin de semana se registra la mayor asistencia de las personas a jugar fútbol y esto se debe a que se tiene más tiempo libre para hacer deporte y jugar con amigos y familiares. El horario preferido para este deporte es el de la mañana de 8:00 a 12:00. Por otro lado un horario entre semana escogido para este juego es el miércoles y viernes de 17:00 a 22:00. Además se observa que de miércoles a domingo se concentra la mayor cantidad de asistencia en un 92%

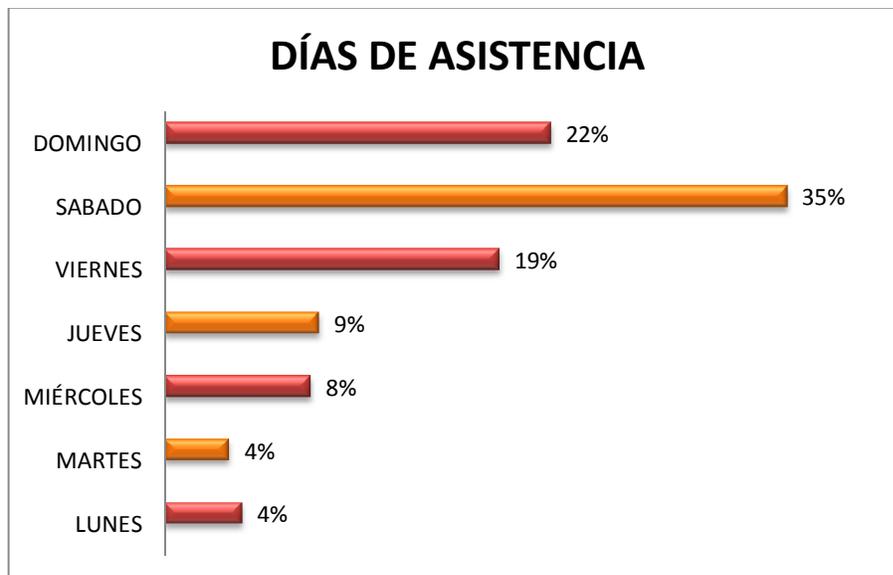
Gráfico No. 11



Elaborado por: el autor

Los horarios preferidos por las personas del sector son: de 8:00 a 12:00 que alcanza un 35% y 17:00 a 22:00 que llega a un 34%

Gráfico No. 12



Elaborado por: el autor

El día que registra la mayor cantidad de personas que acuden al nuevo centro de fútbol es el día sábado con un 35%. El día viernes y domingo también se considera días donde se tendrá una asistencia considerable.

**Pregunta 11.** ¿Qué precio estaría dispuesto a cancelar por el alquiler de una hora de las canchas de fútbol?

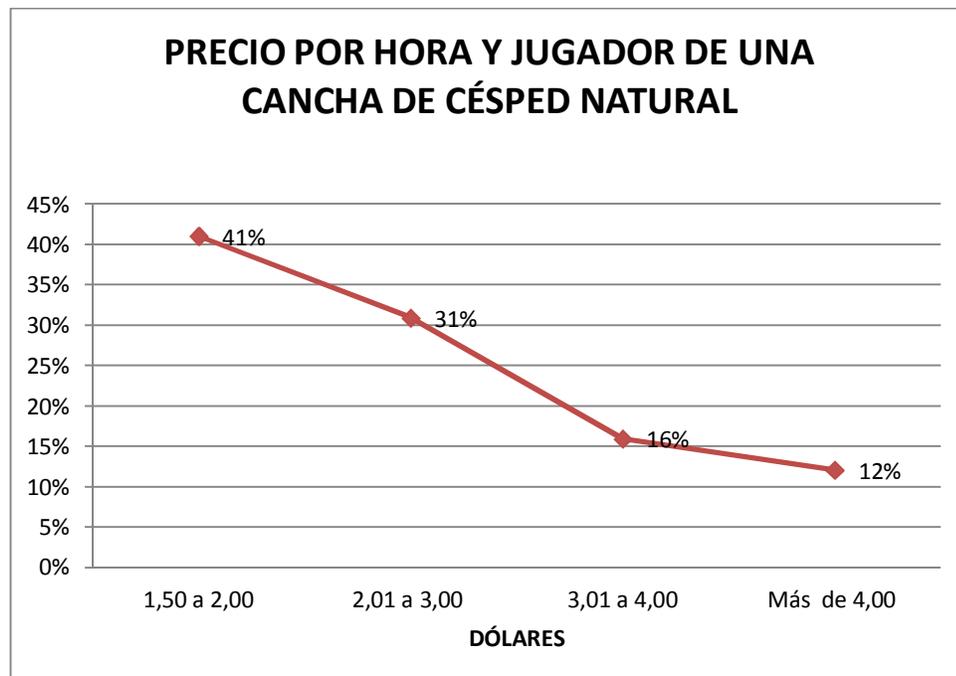
Cuadro No. 19

<b>PRECIO POR HORA Y JUGADOR DE UNA CANCHA DE CÉSPED NATURAL</b>		
PRECIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1,50 a 2,00	85	41%
2,01 a 3,00	64	31%
3,01 a 4,00	33	16%
Más de 4,00	25	12%
<b>TOTAL</b>	<b>207</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuestas realizadas

Elaborado por: el autor

Gráfico No. 13



Elaborado por: el autor

El precio por hora y por jugador de una cancha de césped natural que están dispuestos a pagar la mayoría de los habitantes de sector tiene un límite máximo de \$2. No obstante, un 31% podría pagar hasta 3 dólares.

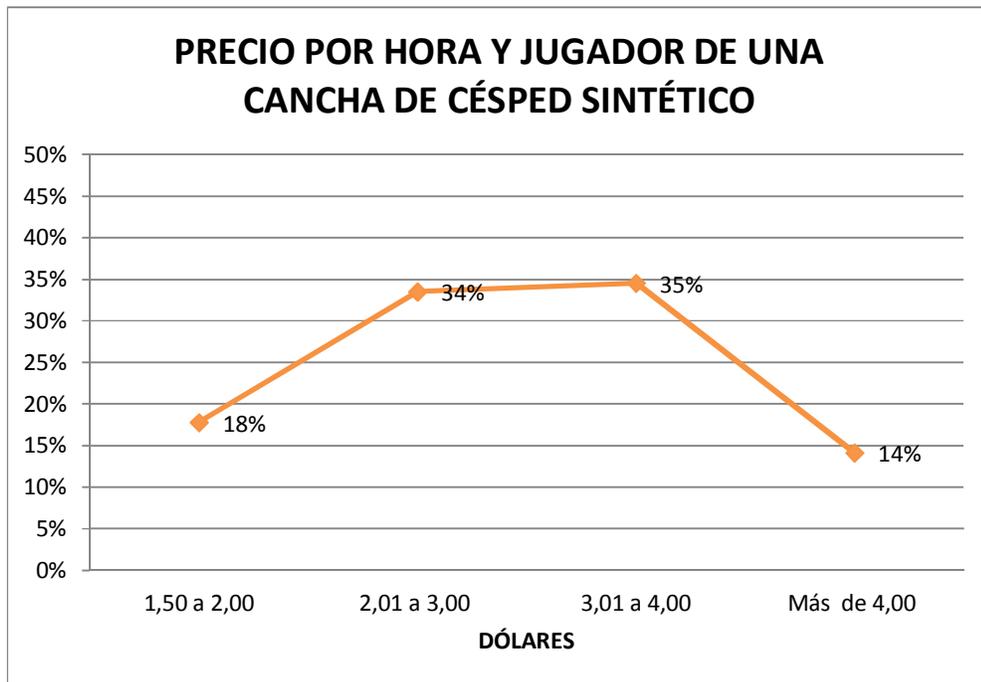
Cuadro No. 20

<b>PRECIO POR HORA Y JUGADOR DE UNA CANCHA DE CÉSPED SINTÉTICO</b>		
PRECIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1,50 a 2,00	34	18%
2,01 a 3,00	64	34%
3,01 a 4,00	66	35%
Más de 4,00	27	14%
TOTAL	191	100%

Fuente: encuestas realizadas

Elaborado por: el autor

Gráfico No. 14



Elaborado por: el autor

La gran mayoría de las personas encuestadas consideran que un precio aceptable para el alquiler de una hora de una cancha de césped sintético está entre \$3 a \$4 por jugador. Lo que se deduce a que es un precio medio que están pagando en otros negocios dedicados al alquiler de canchas de la ciudad.

**Pregunta 12.** ¿Consumiría los productos que se expenden en el servicio de bar-restaurant?

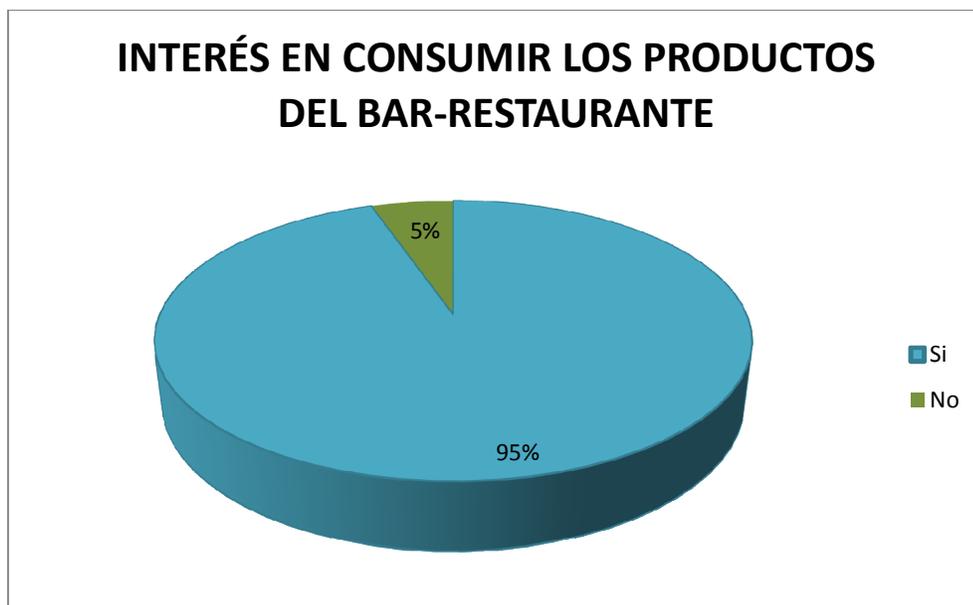
Cuadro No. 21

<b>INTERÉS EN CONSUMIR LOS PRODUCTOS DEL BAR-RESTAURANTE</b>		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	213	95%
No	12	5%
TOTAL	225	100%

Fuente: encuestas realizadas

Elaborado por: el autor

Gráfico No. 15



Elaborado por: el autor

El 95% de las personas que van a asistir al nuevo proyecto están dispuestas a consumir los productos que se van a expender en el bar-restaurant, ya que lo consideran como complemento perfecto después de hacer deporte, el hecho de servirse alguna clase de alimento o bebida para reponer sus fuerzas. Además de tener un momento para compartir experiencias del juego con sus amigos.

**Pregunta 13.** ¿Asistiría al salón de proyección a observar algún partido de fútbol que sea de su interés?

Cuadro No. 22

<b>INTERÉS EN ASISTIR AL SALÓN DE PROYECCIONES DE PARTIDOS</b>		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	206	92%
No	19	8%
TOTAL	225	100%

Fuente: encuestas realizadas  
Elaborado por: el autor

Gráfico No. 16



Elaborado por: el autor

El servicio de poner a disposición un salón de proyección para observar algún partido de fútbol de interés masivo tuvo una buena acogida entre los hombres que practican fútbol y que asistirían al nuevo centro, pues un 92% de estas personas demandarían este tipo de servicio nuevo en el sector de Ponceano.

### **3.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

El análisis de la demanda que se va a realizar a continuación tiene objetivos claramente identificados como son:

- Determinar el tamaño y cantidad de la demanda actual
- Identificar los factores que afectan a la demanda
- Proyectar la demanda en el futuro

Para este análisis se utilizará la información obtenida de la investigación de mercado que se efectuó en la zona de influencia del proyecto.

#### **3.4.1 DEMANDA ACTUAL**

La demanda actual para este tipo de negocios se determinó que es muy alta y prueba de esto es la gran acogida y participación en el mercado que han alcanzado los proyectos analizados como son: La Bombonerita, Plaza Deportiva de Seguros Constitución y La Chilenita

Hablando específicamente de la parroquia de Ponceano, el sector donde va a estar ubicado el nuevo proyecto, se puede evidenciar una gran aceptación por parte de sus habitantes hacia la creación del proyecto, y el principal motivo para esto, es que las personas que practican el deporte del fútbol no disponen de lugares adecuados y seguros para disfrutar con sus amigos y familiares de un partido.

Los principales factores que pueden afectar en la decisión de las personas para demandar los servicios de alquiler de una cancha de fútbol según los resultados de la investigación de mercados se resumen en:

- a) La falta de oferta que existe en el sector
- b) El precio del servicio de alquiler de la cancha
- c) La buena calidad que debe tener la superficie de juego
- d) Seguridad y buen ambiente dentro de las instalaciones
- e) Los servicios complementarios que ofrecen las empresas dedicadas a este tipo de negocio.

Si bien es cierto en el sector de estudio se pudo determinar que el 91% practica el deporte del fútbol, únicamente el 96% de estas personas demandarán los servicios del nuevo centro especializado de fútbol. Los valores se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 23

<b>DEMANDA ACTUAL DEL PROYECTO</b>				
TOTAL HOMBRES	%	PRACTICAN FÚTBOL	%	DEMANDA
15.796	91%	14.374	96%	<b>13.799</b>

Fuente: encuestas realizadas

Elaborado por: el autor

Sin embargo, hay que tomar en cuenta la frecuencia con que van a asistir los potenciales clientes para establecer la demanda anual, para esto se tomaron los resultados de la pregunta 9 de la encuesta realizada, así tenemos el siguiente cuadro:

Cuadro No. 24

<b>CÁLCULO DE LA DEMANDA ACTUAL ANUAL DEL PROYECTO</b>					
FRECUENCIA	%	TOTAL HOMBRES	SEMANTAL	MENSUAL	ANUAL
Diariamente	4%	552	3.864	15.455	185.464
Una vez por semana	43%	5.949	5.949	23.796	285.555
Una vez al mes	26%	3.619	-	3.619	43.422
<b>TOTAL</b>	<b>73%</b>	<b>10.120</b>	<b>9.813</b>	<b>42.870</b>	<b>514.441</b>

Fuente: encuestas realizadas

Elaborado por: el autor

Como se puede observar en el cuadro No. 24, para calcular la demanda total del presente proyecto se consideró únicamente la frecuencia que corresponde al grupo de personas que asistirán diariamente (4%) porque son personas que consideran la practicar del deporte del fútbol como parte de su estilo de vida; y a las personas que asistirán una vez por semana (43%) y una vez al mes (26%) ya que por sus porcentajes corresponden a un grupo mayoritario de la población objetivo. De esta manera la demanda actual anual es de 514.441 personas. Sin embargo, el mayor nivel de asistencia se presenta de los días miércoles a domingo, esto es un 92%, por lo que la demanda actual por año se reduce a 473.286 personas. Considerando que en cada

cancha juegan dos equipos de 6 personas, la demanda total anual medida en partidos de una hora cada uno es de 39.440.

### 3.4.2 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

La demanda actual del proyecto se va a proyectar 9 años, es decir desde el año 2012 hasta el 2020, para este cálculo se tomará la información que presenta la página web del Distrito Metropolitano de Quito donde constan las tasas de crecimiento de la población para los próximos años de la parroquia de Ponceano y estas son:

- La tasa de crecimiento del año 2012 al 2020 es de 0,40%

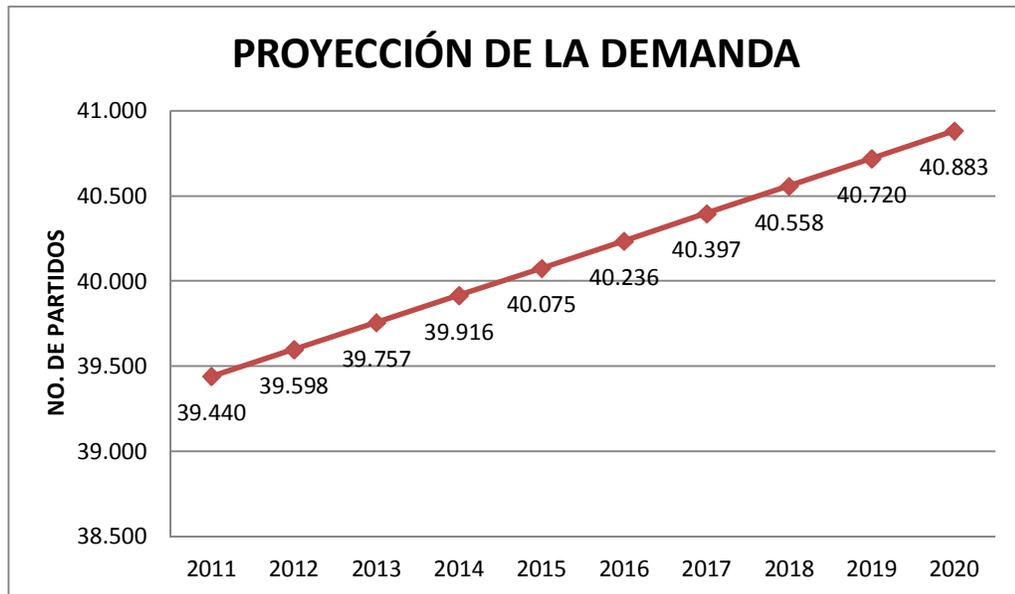
Aplicando estos porcentajes a los datos obtenidos de la demanda actual del proyecto se puede estimar la cantidad de hombres de 15 a 54 años que serán los potenciales clientes del nuevo proyecto hasta el año 2020, así como también determinar la cantidad de partidos que se tendrán cada año. Los datos se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 25  
Proyección de la demanda por año

<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA</b>	<b>No. DE PARTIDOS</b>
2011	473.286	39.440
2012	475.179	39.598
2013	477.080	39.757
2014	478.988	39.916
2015	480.904	40.075
2016	482.828	40.236
2017	484.759	40.397
2018	486.698	40.558
2019	488.645	40.720
2020	490.599	40.883

Elaborado por: el autor

Gráfico No. 17



Elaborado por: el autor

La demanda para el año 2012 es de 39.598 partidos. La curva de la demanda hasta el año 2016 tiende a ascender llegando a 40.236 partidos.

### 3.5 ANÁLISIS DE LA OFERTA

#### 3.5.1 OFERTA ACTUAL

La oferta de empresas dedicadas al negocio de alquiler de canchas de fútbol en la ciudad de Quito es amplia, ya que en los últimos años se ha considerado como un mercado nuevo y muy productivo. Sin embargo como se pudo determinar en la investigación de mercado la oferta no abastece toda la demanda que existe hacia este tipo de servicio.

Un claro ejemplo de lo mencionado, es la parroquia de Ponceano donde se estableció una demanda muy alta hacia el servicio de alquiler de canchas y no existe una empresa de este tipo que satisfaga sus necesidades y llene sus expectativas.

Para efectos de este análisis se va a tomar como referencia una empresa tradicional que está ubicada al norte de la ciudad en la parroquia Jipijapa, con años de experiencia en el mercado y que ya se menciono anteriormente como es La

Bombonerita. En las entrevistas realizadas, algunos habitantes del sector, sobretodo de Ponciano alto, afirmaron que La Bombonerita es uno de sus lugares favoritos para jugar fútbol con sus familiares y amigos, es por esta razón que forma parte del presente estudio.

La Bombonerita es una empresa reconocida por la mayoría de personas de la ciudad de Quito por la buena calidad en los servicios que presta. Esta es la razón que la ha llevado a alcanzar un buen posicionamiento en el mercado. Esta empresa tiene una asistencia de clientes constante y alta es así que a la semana tiene un promedio de partidos jugados en sus instalaciones de 75 partidos; lo que significa una oferta real de 3.936 partidos para el año 2011.

Por otro lado se tiene a la empresa La Chilenita, la cual por su cercanía al lugar donde se pretende llevar a cabo el presente proyecto, es importante analizar su oferta; factores como los precios convenientes y los servicios que ofrece influyen en forma directa en la decisión de los consumidores; es por esto que La Chilenita cuenta con una asistencia considerable de personas pese a la limitada capacidad de sus instalaciones. Según datos históricos el administrador de la empresa estima que su oferta real del año 2011 es de 47 partidos de fútbol en promedio a la semana, lo que representa 2.450 partidos al año.

### **3.5.2 PROYECCIÓN DE LA OFERTA**

Una vez conocida la oferta actual se procederá a su proyección, de la misma manera como se hizo con la demanda. Para esto se utilizó la información sobre el crecimiento de la población de la ciudad de Quito.

- La tasa de crecimiento del año 2012 al 2020 es de 2,20%

De esta manera se determinó la proyección de la oferta de la Bombonerita que se presenta en la siguiente tabla:

Cuadro No. 26

Proyección de la oferta por año La Bombonerita

<b>AÑO</b>	<b>No. DE PARTIDOS</b>
2011	3.936
2012	4.023
2013	4.111
2014	4.202
2015	4.294
2016	4.388
2017	4.485
2018	4.584
2019	4.684
2020	4.788

Fuente: La Bombonerita

Elaborado por: el autor

Para la proyección de la oferta de La Chilenita del año 2012 al 2020 se utilizó la misma tasa de crecimiento de 2,20%, lo cual se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 27

Proyección de la oferta por año La Chilenita

<b>AÑO</b>	<b>No. DE PARTIDOS</b>
2011	2.450
2012	2.504
2013	2.559
2014	2.615
2015	2.673
2016	2.732
2017	2.792
2018	2.853
2019	2.916
2020	2.980

Fuente: La Chilenita (Jaime Pinto)

Elaborado por: el autor

En el cuadro No. 28 se presenta el cálculo de la oferta actual total y su proyección.

Cuadro No. 28

Proyección de la oferta total por año

AÑO	No. DE PARTIDOS LA BOMBONERITA	No. DE PARTIDOS LA CANCHITA	TOTAL
2011	3.936	2.450	6.386
2012	4.023	2.504	6.526
2013	4.111	2.559	6.670
2014	4.202	2.615	6.817
2015	4.294	2.673	6.967
2016	4.388	2.732	7.120
2017	4.485	2.792	7.277
2018	4.584	2.853	7.437
2019	4.684	2.916	7.600
2020	4.788	2.980	7.768

Elaborado por: el autor

Gráfico No. 18



Elaborado por: el autor

La oferta total para el año 2012 es de 6.526 partidos y se va incrementando conforme pasan los años como se puede evidenciar en el gráfico, en el año 2016 asciende a 7.120 partidos.

### 3.5.3 DEMANDA INSATISFECHA

Cuantificada la demanda y la oferta tanto actual como proyectada del mercado a continuación se procede a calcular la demanda insatisfecha a la que va dirigido el nuevo proyecto.

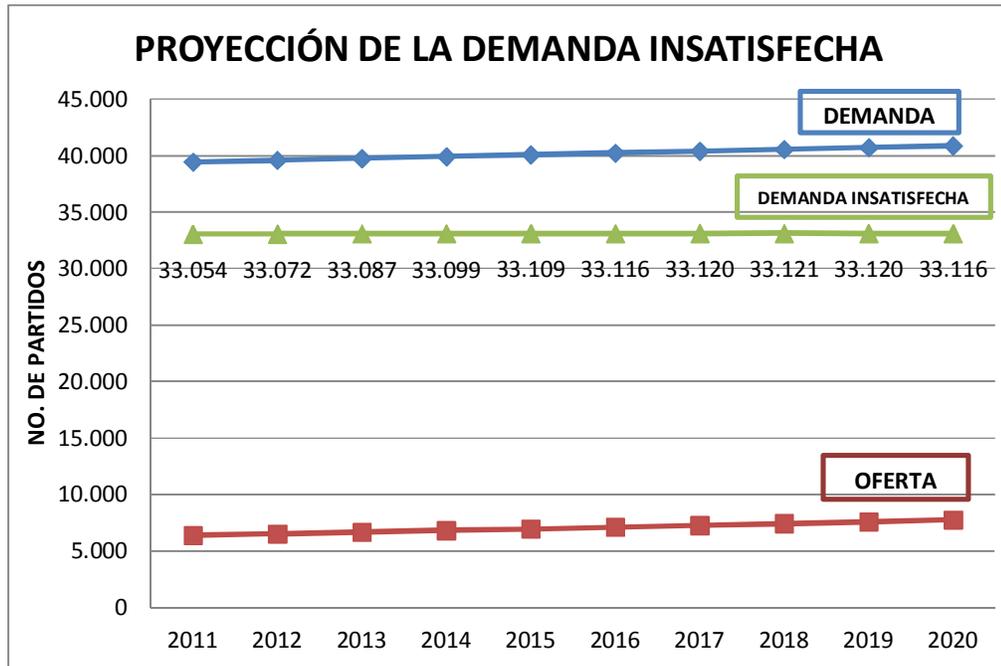
Cuadro No. 29

Proyección de la demanda insatisfecha por año

AÑO	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
2011	39.440	6.386	33.054
2012	39.598	6.526	33.072
2013	39.757	6.670	33.087
2014	39.916	6.817	33.099
2015	40.075	6.967	33.109
2016	40.236	7.120	33.116
2017	40.397	7.277	33.120
2018	40.558	7.437	33.121
2019	40.720	7.600	33.120
2020	40.883	7.768	33.116

Elaborado por: el autor

Gráfico No. 19



Elaborado por: el autor

Se puede observar en el gráfico No. 19 el gran margen de diferencia que existe entre la oferta y demanda de este tipo servicio. Es por esta razón que existe una alta demanda insatisfecha a la cual va dirigido el nuevo proyecto en estudio. A continuación se presenta en el cuadro No. 30 el porcentaje de cobertura de la demanda insatisfecha que el proyecto va a alcanzar cada año.

Cuadro No. 30

Cobertura del proyecto de la demanda insatisfecha

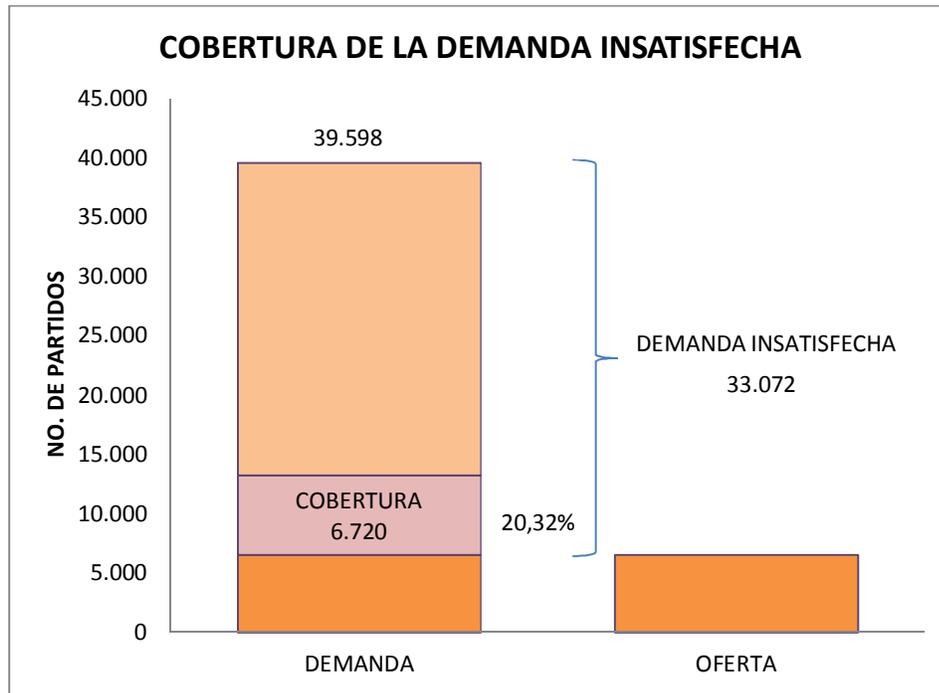
<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA INSATISFECHA (No. de partidos)</b>	<b>CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DEL PROYECTO (No. de partidos)</b>	<b>COBERTURA DE LA DEMANDA INSATISFECHA</b>
2012	33.072	6.720	20,32%
2013	33.087	6.747	20,39%
2014	33.099	6.774	20,47%
2015	33.109	6.801	20,54%
2016	33.116	6.828	20,62%
2017	33.120	6.855	20,70%
2018	33.121	6.883	20,78%
2019	33.120	6.910	20,86%
2020	33.116	6.938	20,95%

Elaborado por: el autor

De acuerdo a la capacidad de producción del proyecto (No. de partidos), éste va a atender en el año 2012 al 20,32% de la demanda insatisfecha, es decir, un mercado objetivo conformado por 6.720 partidos de fútbol. Para los próximos años este porcentaje de cobertura varía de 20,39% a 20,95%. La capacidad de producción está en proporción al crecimiento poblacional del sector.

En el siguiente gráfico se ilustra lo expuesto anteriormente.

Gráfico No. 20



Elaborado por: el autor

### 3.6 ESTRATEGIAS COMERCIALES

Las estrategias comerciales a implementarse serán basadas en los componentes de la mezcla de marketing como son: producto, precio, comunicación y distribución. De esta manera se pretende determinar las mejores estrategias para lograr un buen posicionamiento en la mente del consumidor potencial y satisfacer sus necesidades

#### 3.6.1 PRODUCTO

Los principales servicios que ofrecerá este centro especializado de fútbol se resumen en tres los cuales son:

- Alquiler de dos canchas de fútbol. Una de césped sintético y otra de césped natural
- Salón de proyecciones de partidos de fútbol
- Bar-Restaurante.

Estos servicios se prestarán en un ambiente seguro, agradable y confiable siempre enfatizando en brindar la mayor calidad a los clientes. Así lograremos una ventaja competitiva en el mercado.

Además el alquiler de una cancha de fútbol implica servicios adicionales como camerinos totalmente equipados, marcadores, balones oficiales y chalecos distintivos. Todo esto para garantizar la total diversión y comodidad de los usuarios.

También se quiere ofrecer al público la oportunidad de disfrutar en un salón de proyecciones, de los más atractivos partidos de fútbol del campeonato nacional, y de campeonatos a nivel internacional, esto tiene como fin dar la posibilidad a que las personas se sientan como estar en un estadio apoyando a sus equipos favoritos. Este salón será de última tecnología para obtener la total satisfacción de los clientes.

El salón servirá, además para la realización de seminarios, charlas, conferencias y cualquier tipo de capacitación. Además que será un lugar donde se puedan desarrollar reuniones de trabajo a nivel interno con el personal y los socios de la compañía.

Complementando los servicios que se ofrecerá en este centro se encuentra la implementación de un bar-restaurant en donde los asistentes podrán deleitarse de la más exquisita comida rápida y de las más deliciosas bebidas.

Los productos que se venderán son los siguientes: pollo asado, carne asada, chuleta asada, salchichas asadas, hamburguesa, salchipapas, papas fritas, hot dog, snacks, jugo naturales, jugo de botella, bebida hidratante, agua sin gas, agua con gas, gaseosas, cervezas, vaso de ron, vaso de tequila y vaso de whisky.

Las estrategias a implementarse serán:

1. Crear una marca innovadora para obtener una posesión en el mercado y sea reconocida por las personas como un servicio de calidad. Para esto se diseñará un logotipo que indique una postura fuerte de la empresa en el mercado y un eslogan que será la frase que identificará a la empresa de otras.

El logotipo que se diseñó y el eslogan escogido para este proyecto se presentan a continuación:

**EL MUNDO**



**DEL FÚTBOL**

*Si el fútbol es tu pasión, ven y vívela con nosotros*

2. Se organizarán campeonatos de fútbol para empresas, colegios y público en general, de esta manera se pretende garantizar una constante asistencia a las instalaciones del proyecto y obtener fuentes de ingresos adicionales para financiar las actividades del mismo.

Para esto se realizó un sondeo a empresas, organizaciones y colegios del sector para tener una idea clara sobre la aceptación ante la propuesta de organizar sus campeonatos institucionales. El número de equipos, el tiempo de duración del torneo y las posibles fechas de los partidos los define cada empresa o institución según su conveniencia.

Empresas como: Distribuidora Evelyn, La Suiza, Sion Pharm y colegios como: Brasil y Andrés Bello afirmaron que ante la posibilidad de la realización de este proyecto estarían dispuestos a realizar sus campeonatos en las instalaciones de esta nueva empresa. La acogida ante esta propuesta se debe a la oportunidad que tienen las personas de jugar fútbol en canchas de calidad y en un ambiente adecuado y agradable.

3. Se realizarán cursos vacacionales de fútbol para los chicos que deseen aprender más sobre este deporte, y así invertir su tiempo en una actividad saludable.
4. En el salón de proyecciones se efectuarán seminarios, charlas, conferencias y cualquier tipo de capacitación de organizaciones.

### 3.6.2 PRECIO

El precio es la variable más sensitiva de la mezcla de marketing ya que influye en la decisión de las personas de demandar o no los servicios. Para estimar el precio del servicio principal del centro especializado en fútbol como es el alquiler de las canchas no solo se debe hacer en función al valor monetario sino también en función a la percepción que tiene el cliente hacia el servicio y esto implica su satisfacción y la cuan útil es el servicio para éste.

Los precios guardan relación con los resultados de la investigación de mercado realizada y con los precios que manejan la competencia y pueden variar según las condiciones que presente el mercado.

Además cabe recalcar que los precios por hora del alquiler de una cancha varían de acuerdo al tipo de césped, la hora y el día del partido. Así tenemos:

Cuadro No. 31

Precios y horarios de alquiler de la cancha de césped natural

<b>Días</b> <b>Horas</b>	<b>LUNES</b>	<b>MARTES</b>	<b>MIÉRCOLES</b>	<b>JUEVES</b>	<b>VIERNES</b>	<b>SABADO</b>	<b>DOMINGO</b>
<b>8:00- 12:00</b>	\$24,00	\$24,00	\$24,00	\$24,00	\$24,00	\$36,00	\$36,00
<b>12:00- 17:00</b>	\$24,00	\$24,00	\$24,00	\$24,00	\$24,00	\$36,00	\$36,00
<b>17:00- 22:00</b>	\$24,00	\$24,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$36,00	\$24,00

Elaborado por: el autor

Cuadro No. 32

## Precios y horarios de alquiler de la cancha de césped Sintético

Días Horas	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
8:00- 12:00	\$36,00	\$36,00	\$36,00	\$36,00	\$36,00	\$48,00	\$48,00
12:00- 17:00	\$36,00	\$36,00	\$36,00	\$36,00	\$36,00	\$48,00	\$48,00
17:00- 22:00	\$36,00	\$36,00	\$42,00	\$42,00	\$42,00	\$48,00	\$36,00

Elaborado por: el autor

### 3.6.3 COMUNICACIÓN

La comunicación de la nueva empresa al mercado se basará dos herramientas claramente identificadas como son la publicidad y las relaciones públicas, de esta manera captar la mayor cantidad de clientes y alcanzar una gran participación en el mercado.

#### a) Publicidad

Se quiere llegar a los posibles clientes con un mensaje claro y directo exponiendo los beneficios y características del nuevo negocio, a través de medios comerciales como:

- Realización de un evento de lanzamiento e inauguración del proyecto donde acudan directivos de empresas invitadas para manejar buenas relaciones con el sector económico de la ciudad.
- Comprar anuncios en un periódico reconocido de la ciudad como es El Comercio
- Creación de una página web para que se puedan contactar los clientes y reservar la cancha desde la comodidad de su hogar
- Repartir hojas volantes a las personas del sector con información de los servicios y las promociones de temporada
- Entregar llaveros, esferos y calendarios a clientes frecuentes del centro

Además se realizarán promociones como:

- Descuentos hasta el 50% en la segunda hora de juego en el horario y días menos demandado por los clientes.
- Sorteos de electrodomésticos y viajes para dos personas a cualquier lugar del país por cada \$10 que consuman en cualquier clase de servicio.

#### **b) Relaciones Públicas**

Se realizarán gestiones para captar la mayor cantidad de auspiciantes deportivos y alimenticios esto para buscar apoyo de importantes marcas a cambio de publicitarlas en las instalaciones de la empresa.

#### **3.6.4 DISTRIBUCIÓN**

Por el hecho de ser una empresa de servicios con un lugar establecido para ofrecerlos el canal de distribución de los bienes y servicios es el canal directo ya que el cliente se dirige al establecimiento donde funciona la empresa y demanda los servicios que desea. Es decir, no existe ningún nivel de intermediarios y la venta del bien o servicio se lo realiza directamente al cliente.

## **CAPÍTULO IV.- ESTUDIO TÉCNICO**

### **INTRODUCCIÓN**

El estudio técnico se basa en un análisis de la función de producción que indica cómo combinar los insumos y recursos utilizados por el proyecto para que se cumpla el objetivo previsto de manera efectiva y eficiente.<sup>15</sup>

Este estudio técnico se integra con el estudio de mercado y van delimitando el tamaño del proyecto a ejecutarse, tanto en instalaciones como en capacidad de producción.

Así como también, permite determinar la localización más adecuada del proyecto tomando en cuenta aspectos como: condiciones físicas indispensables para el proceso de producción, cercanía a la población objetivo y costos de transporte de materiales e insumos y comercialización de los productos o servicios.

El estudio técnico que se va a desarrollar en este capítulo permitirá cuantificar el monto de las inversiones, estimar los costos operativos y determinar todos los recursos necesarios para llevar a cabo la producción los servicios, empleando tecnologías apropiadas para un óptimo proceso productivo del proyecto.

En conclusión, un adecuado estudio técnico definirá las especificaciones técnicas de los insumos necesarios para ejecutar del proyecto: el tipo y cantidad de materias primas, el nivel de calificación de la mano de obra, la maquinaria y los equipos requeridos y la programación de inversiones iniciales.<sup>16</sup>

#### **4.1 DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD Y TAMAÑO DEL PROYECTO**

El tamaño óptimo de un proyecto es su capacidad instalada, y se expresada en unidades de producción por año.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> MOKATE, Karen Marie. Op. Cit. p. 34.

<sup>16</sup> Idem., p. 35.

<sup>17</sup> BACA URBINA, Gabriel, Evaluación de proyectos, Quinta edición, McGraw Hill, México 2006, p. 92

Para una adecuada determinación del tamaño de un proyecto se debe tomar en cuenta el criterio de optimización, es decir, el conseguir operar con los menores costos y obtener la máxima rentabilidad económica.

En otras palabras, se va a determinar el tamaño que deben tener las instalaciones del proyecto para cubrir la mayor cantidad de la demanda potencial que se calculó en el estudio de mercado. Y así tener una idea más clara del monto de inversiones en activos fijos que se necesitarán para la puesta en marcha del proyecto. Lo que posteriormente servirá para la evaluación financiera del proyecto.

Las canchas de fútbol, el bar-restaurant y el salón de proyecciones y eventos tendrán un dimensionamiento conforme a los requerimientos del mercado, disponibilidad de recursos financieros, mano de obra e insumos, que son factores determinantes para una óptima determinación del tamaño del centro especializado de fútbol a construirse en el sector de Ponceano.

#### **4.1.1 CAPACIDAD DEL PROYECTO**

La capacidad de producción del proyecto, hablando específicamente del servicio principal, es decir, las canchas de fútbol, se calculará en base al tiempo de funcionamiento del centro establecido en el estudio de mercado y la medida de producción será el número de partidos que se pueden jugar en las dos canchas a construirse.

El horario de atención del servicio de alquiler de las canchas de fútbol será: de lunes a domingo desde las 8H00 hasta las 22H00 ininterrumpidamente. Sin embargo se podrá atender a los usuarios fuera de este horario siempre y cuando realicen la reservación correspondiente de las canchas.

Gracias a la información obtenida en el estudio de mercado realizado se pudo demostrar que los horarios propuestos para la atención a los clientes tuvieron una aceptación total, ya que todos los días y a todas las horas, los servicios del centro serán demandados, garantizando así un flujo constante de personas que acudirían al mismo. De esta manera se obtiene los siguientes cuadros:

Cuadro No. 33  
Capacidad máxima del Proyecto

<b>Total de horas operativas al día</b>	<b>Partidos por día (2 canchas)</b>	<b>Total de días de atención al año</b>	<b>Total de partidos al año</b>
14	28	360	10.080

Elaborado por: el autor

La capacidad máxima de operación de las dos canchas de fútbol será de 10.080 partidos al año. Tomando en cuenta que se atenderá 14 horas al día y durante 360 días al año.

No obstante, considerando que es un proyecto nuevo en el sector, resultaría muy ambicioso pensar que siempre se va a operar al 100% de la capacidad. De esta manera es necesario analizar otro escenario no tan optimista, es decir, cuando el proyecto opere a una capacidad media.

Cuadro No. 34  
Capacidad media del Proyecto

<b>Total de horas operativas al día</b>	<b>Partidos por día (2 canchas)</b>	<b>Total de días de atención al año</b>	<b>Total de partidos al año</b>
14	20	336	6.720

Elaborado por: el autor

Si bien es cierto las canchas están disponibles las mismas 14 horas al día, sólo se realizarán 10 partidos en cada una de las canchas.

Por otro lado, se ha considerado que por lo menos 2 días al mes se deberá realizar mantenimiento a las dos canchas de fútbol para tenerlas siempre en buenas condiciones para los clientes, es así que los días al año de operación del proyecto será de 336 días, teniendo como resultado 6.720 partidos de fútbol a jugarse en las dos canchas al año.

En conclusión la capacidad media del proyecto medido en porcentaje es del 67%.

#### **4.1.2 TAMAÑO DEL PROYECTO**

El tamaño de este proyecto está en relación a la capacidad de producción que se calculó anteriormente, es decir que las instalaciones de este centro serán las más óptimas y adecuadas para abastecer la gran demanda que según el estudio de mercado va a tener el proyecto. A pesar de esto, resulta imposible cubrir toda la demanda insatisfecha del mercado objetivo ya que el proyecto está diseñado para ofrecer únicamente 6.720 partidos de fútbol al año proyectándose a alcanzar una capacidad máxima al año de 10.080 partidos.

Es así que el dimensionamiento del proyecto debe calcularse para recibir y atender alrededor de 350 personas al día, entre jugadores, espectadores y demás consumidores que van a demandar las tres clases de servicios que va a ofrecer este proyecto.

El terreno donde se va a construir este proyecto es considerado amplio y adecuado para la puesta en marcha de un negocio de este tipo, con la distribución apropiada de las áreas para las diferentes clases de servicios se garantizará la comodidad y la total satisfacción de los consumidores.

Hablando ya específicamente de las canchas de fútbol éstas tendrán una dimensión de 30 metros de largo por 18 de ancho, es decir que cada cancha de fútbol, tanto la de césped natural como la de césped sintético, tendrán un área de 540 m<sup>2</sup>, dando como resultado una superficie total de las canchas de 1080 m<sup>2</sup>. Cada cancha tiene una capacidad para 2 equipos de 6 jugadores, además contarán con graderíos para que los espectadores o acompañantes puedan observar los partidos, los mismos que podrán albergar hasta 30 personas por cancha. A todo esto se agrega que las canchas de fútbol contarán con camerinos con duchas y casilleros donde los jugadores puedan dejar sus pertenencias. Estos camerinos serán únicamente para los jugadores.

De esta manera se prevé que los consumidores que demanden el servicio de alquiler de canchas de fútbol se sientan cómodos en las instalaciones, evitando siempre aglomeraciones que causen molestias y accidentes.

Para el servicio de bar-restaurante que va a ofrecer el presente proyecto se va a destinar un área de 145 m<sup>2</sup> cuya capacidad será para atender a 40 personas. Este servicio complementario al de alquiler de las canchas según se comprobó mediante el estudio de mercado ha obtenido una gran acogida por la gente generando expectativa ya que es un servicio necesario para las personas que vayan a practicar el deporte del fútbol debido a que después de la actividad física sienten la necesidad de una bebida o algún tipo de alimento.

Es por esta razón que se espera una demanda considerable por día hacia este servicio y para lo cual las instalaciones deben ser las más apropiadas y el personal el más preparado y capacitado.

Finalmente, el servicio de proyección de partidos de fútbol se lo realizará en un salón de última tecnología donde los espectadores puedan vivir las más grandes emociones. El área de este salón será de 110 m<sup>2</sup> donde la capacidad máxima va a ser de 50 personas. Además este salón tendrá la funcionalidad de albergar conferencias y capacitación continuas para el mejor desempeño de los deportistas. Los habitantes del sector de Ponceano mostraron un gran interés hacia este servicio por lo que se espera una considerable asistencia hacia los eventos a realizarse.

Al efectuar el análisis del tamaño que deberá tener el proyecto resulta substancial estudiar otros factores que determinen dicho tamaño, aparte del mercado, y éstos son la disponibilidad de recursos financieros, mano de obra e insumos y materiales necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

Los factores antes mencionados en general no condicionan el tamaño del proyecto, que se pretende llevar a cabo en el sector, para poder satisfacer la mayor cantidad de demanda de acuerdo a la capacidad de producción del proyecto calculada. Esto se debe a que se cuenta con los recursos necesarios para financiar este centro especializado de fútbol, además de que no se tiene ningún inconveniente para la contratación de mano de obra. Y por último que se garantiza el abasto suficiente en cantidad y calidad de materias primas e insumos.

## **4.2 ANÁLISIS DE LA LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO**

La localización del proyecto en estudio es un factor importante para lograr una ventaja competitiva en el mercado y además de contribuir a la utilización más óptima de los recursos para obtener la mayor rentabilidad posible.

El análisis a realizarse a continuación tiene como objetivo principal llegar a determinar el sitio más adecuado para la instalación del centro especializado de fútbol, de tal forma que se minimicen los costos de insumos, mano de obra y de transporte.

En primer lugar se va a establecer la localización a nivel general llamada la macrolocalización para después analizar los factores que determinen la localización específica o microlocalización del proyecto.

### **4.2.1 ANÁLISIS Y CRITERIOS DE MACROLOCALIZACIÓN**

El centro especializado de fútbol se encuentra ubicado en la provincia de Pichincha de la región sierra del país, en el cantón Quito la cual además de ser la segunda ciudad más poblada del país presenta una gran oportunidad para este tipo de negocio ya que su mercado es amplio y no abastecido.

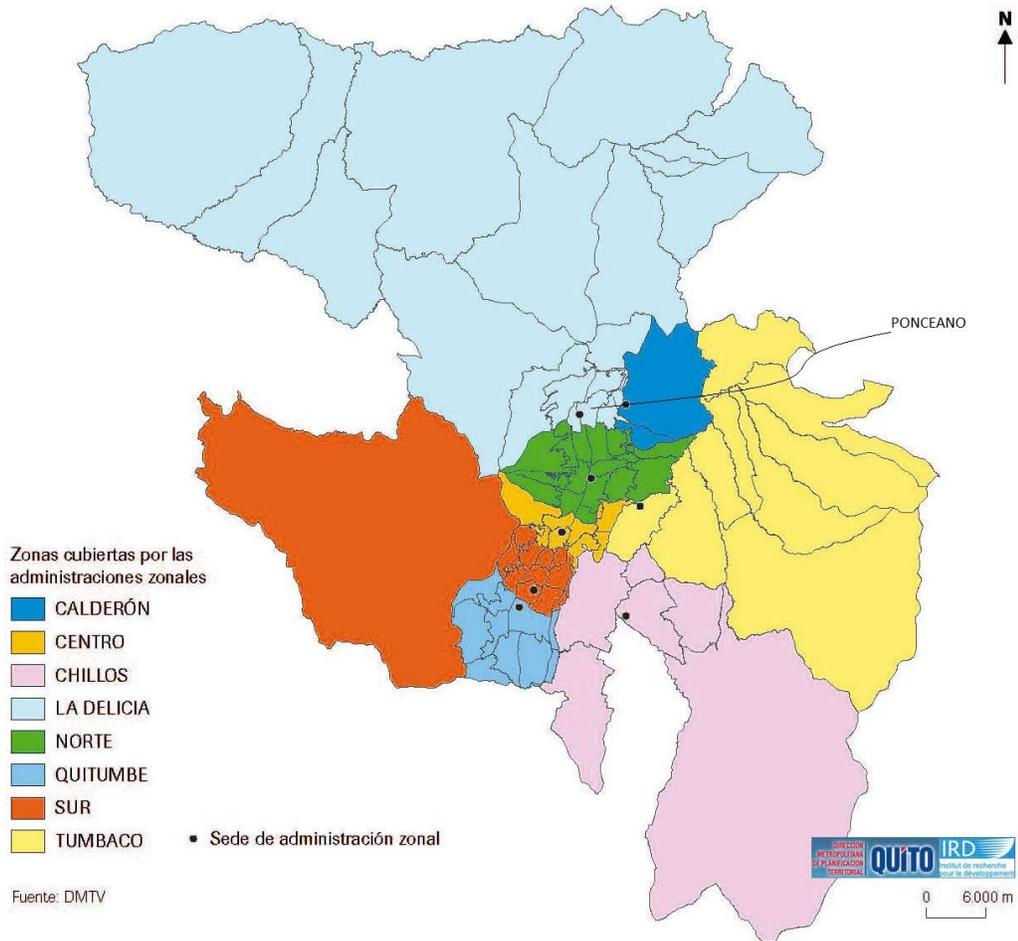
El sector de la ciudad de Quito escogido para la creación de este proyecto es la parroquia de Ponciano, ubicada en la zona de La Delicia al norte de la ciudad.

El criterio principal de la macrolocalización determinada es que el terreno con el que se cuenta está ubicado en este sector de la ciudad, sin embargo se estudió las condiciones del mercado y quedó demostrado, según el estudio de mercado que son muy ventajosas para este proyecto.

Por otro lado tenemos que la ciudad de Quito, y específicamente el sector norte ha evidenciado un alto crecimiento poblacional, lo que es un factor a tomar en cuenta para que con el tiempo el proyecto se expanda a otros mercados.

Gráfico No. 21

Mapa del Distrito Metropolitano de Quito por Administraciones Zonales



Fuente: sthv.quito.gob.ec

#### 4.2.2 ANÁLISIS Y CRITERIOS DE MICROLOCALIZACIÓN

La localización específica del proyecto será en un terreno de 50 m. de largo por 40 m. de ancho cuya área total es de 2000 m<sup>2</sup>, ubicado en Ponciano bajo, calle OE4B (G) N71-641 y calle N71. Para demostrar que este terreno, con el que se dispone es la mejor opción para la localización óptima del proyecto se han tomado en cuenta factores relevantes, los mismos que han sido evaluados para determinar que la opción de terreno escogida sea la mejor para la construcción del proyecto.

A continuación se detallan los factores de la localización considerados como los más importantes:

- Vías de comunicación y transporte
- Cercanía a la población de consumidores
- Servicios Públicos
- Disponibilidad de materias y mano de obra
- Desarrollo comercial del sector

#### **4.2.2.1 Justificación de la microlocalización**

El lugar donde está ubicado el terreno considerado para la construcción del proyecto se encuentra rodeado por avenidas y calles importantes de la ciudad de Quito una de ellas es la Av. Mariscal Sucre, donde existe una carga alta de tránsito ya que es una arteria vial que conecta el sur y norte de la ciudad; lo cual garantiza una importante vía de comunicación y transporte tanto para materiales e insumos así como para los clientes. A esto se suma que a pocas cuadras en la Av. Diego de Vasquez La prensa se encuentra la estación norte del Metrobus Q, donde confluyen buses de transporte urbano del norte y sur de Quito y que a diario se puede observar un gran movimiento de gente.

El terreno además, cuenta con todos los servicios públicos como son: agua, energía eléctrica, teléfono, alcantarillado y alumbrado público ya que se encuentra en un barrio urbano como es Ponceano bajo muy cercano a los potenciales consumidores, que en este caso son los mismos habitantes de la parroquia.

A unas cuantas cuadras se encuentra el Centro Comercial Condado Shopping, lo cual favorece a tener una alta disponibilidad de materiales e insumos necesarios para el desarrollo de las actividades del proyecto. La mano de obra no representa ningún inconveniente ya que el lugar tiene un fácil acceso para las personas.

El sector de Ponceano por todos los aspectos ha alcanzado un desarrollo comercial importante en los últimos años por la presencia de nuevos negocios, el mejoramiento

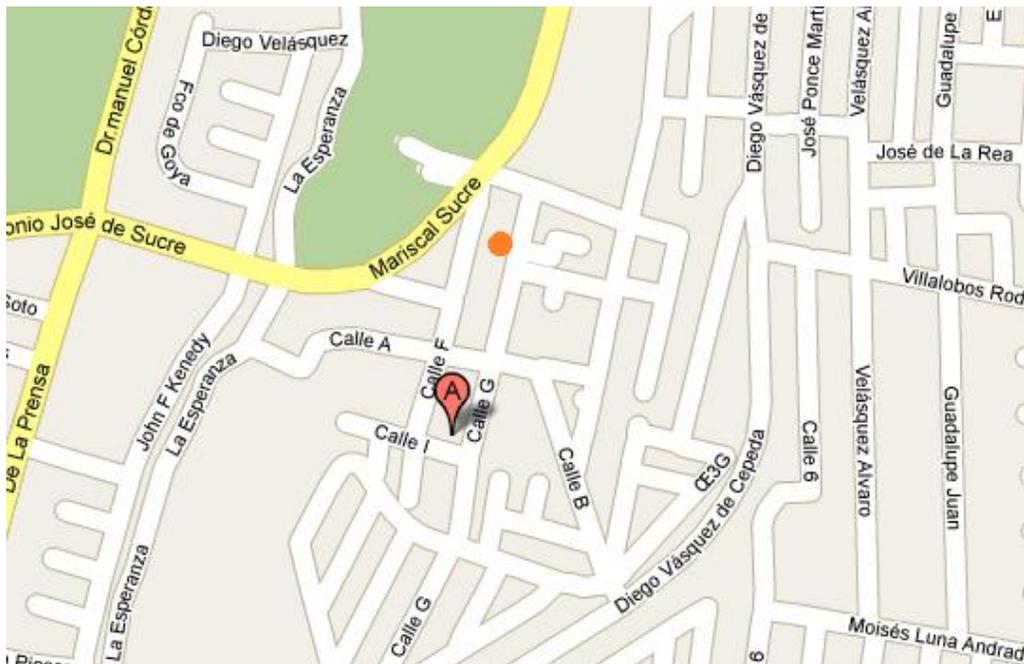
de vías de transporte, la presencia de proyectos inmobiliarios lo que representa un mercado atractivo para la inversión.

#### 4.2.2.2 Plano de microlocalización

En el plano de microlocalización se va a identificar el lugar específico donde se encuentra el terreno escogido como el más óptimo, en el que se va a desarrollar el proyecto. De esta manera se tendrá una idea más clara de la ubicación y de las diferentes vías de acceso para llegar a las instalaciones del centro.

Gráfico No. 22

Croquis de la Ubicación del Terreno (Ponceano Bajo)



Fuente: <http://maps.google.com/maps?hl=es&tab=ll>

### **4.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO**

La ingeniería del proyecto es la descripción de aspectos técnicos sobre los procesos de los servicios a ofrecer y de todas las actividades de la empresa relacionadas con dichos procesos productivos así como también, permite conocer de manera detallada la cantidad de materiales, insumos y equipos para la instalación y funcionamiento de la empresa y además se podrá deducir las necesidades de personal para la prestación de cada uno de los servicios.

Este análisis también incluye la distribución de las áreas destinadas a la operación de los servicios que el centro va a poner a disposición del público, de tal forma que se optimicen los recursos a invertir.

#### **4.3.1 PROCESO DEL SERVICIO**

Para establecer el proceso técnico de los servicios que el proyecto va a ofrecer, en primer lugar se van a describir las actividades principales de la empresa de una manera general, donde se identificarán todos los requerimientos necesarios para la correcta operación de los servicios, y en segunda instancia se van a detallar cada una de las actividades específicas correspondientes a las tres clases de servicios con las que cuenta en centro.

##### **4.3.1.1 Actividades de la Empresa**

Las principales actividades que favorecerán a un óptimo funcionamiento y gestión de los servicios son las siguientes:

- 1. Adquisición de insumos, materiales y equipos.*- Establecer los requerimientos para la adquisición de materiales, insumos y de todos los equipos y maquinarias necesarias para la puesta en marcha del proyecto. Identificar posibles proveedores y analizar sus proformas. Y por último acordar políticas de pago y crédito con los proveedores.
- 2. Preparación de los servicios y elaboración de productos.*- Combinar de una forma eficiente los insumos adquiridos con los equipos y maquinaria para la adecuación de las áreas destinadas a cada uno de los servicios y dejarlos listos para la

atención al público, procurando siempre la buena organización del elemento humano en este proceso.

3. *Prestación de los servicios y venta de los productos.*- Brindar servicios y elaborar productos que cumplan con las expectativas de los clientes con calidad y calidez. Resolver las inquietudes y problemas que se presenten con prontitud.
4. *Evaluación de procesos.*- Analizar y evaluar los procesos productivos para verificar el cumplimiento de objetivos. Y estar siempre dispuestos a las sugerencias, comentarios y quejas para mejorar el proceso de la operación de los servicios.

#### **4.3.1.2 Procesos de los servicios**

##### **a) Canchas de fútbol**

1. Llegada del cliente a las instalaciones.
2. Se dirige al parqueadero y recibe el ticket de parqueo.
3. Se acerca a la caja y se verifican los datos de la reservación.
4. Si no hizo reservación se le informa de la disponibilidad de la cancha, sino está disponible se le realiza una reservación.
5. Cancela el valor de alquiler de la cancha o presenta el recibo del depósito realizado en la cuenta bancaria de la empresa.
6. Entregar al cliente los implementos necesarios para el juego como son balón, chalecos y llaves de los canceles.
7. El cliente se dirige a los camerinos.
8. Revisar que los zapatos deportivos sean los permitidos para el uso de las canchas.
9. Ingresa a la cancha y se realiza el partido de fútbol.
10. Supervisar el correcto desarrollo del juego.
11. Recibir los implementos prestados al cliente.
12. El cliente se dirige a los camerinos.
13. Si fuera el caso registrar sus inquietudes y sugerencias.
14. Entrega del ticket de parqueo al guardia.
15. Sale de las instalaciones del centro.

## **b) Bar-Restaurante**

1. Llegada del cliente a las instalaciones.
2. Se dirige al parqueadero y recibe el ticket de parqueo.
3. Se dirige al bar- restaurante.
4. Informar al cliente sobre los productos que se expenden en el lugar.\*
5. El cliente se acerca a la caja, solicita su pedido y cancela el valor.
6. Espera que la orden este lista.
7. Llamar por el número de pedido a través de una pantalla.
8. Se acerca a retirar su producto
9. Si desea el cliente ocupa las mesas disponibles del bar-restaurante
10. Se retira del lugar
11. Se procede a limpiar la mesa ocupada.
12. Entrega del ticket de parqueo al guardia.
13. Sale de las instalaciones del centro.

\*Los alimentos preparados que se expenderán en el bar-restaurante son: carnes y salchichas asadas, hamburguesas, salchipapas, papas fritas, hot dogs, jugos y bebidas naturales, snacks, cervezas, entre otros.

## **c) Salón de proyecciones**

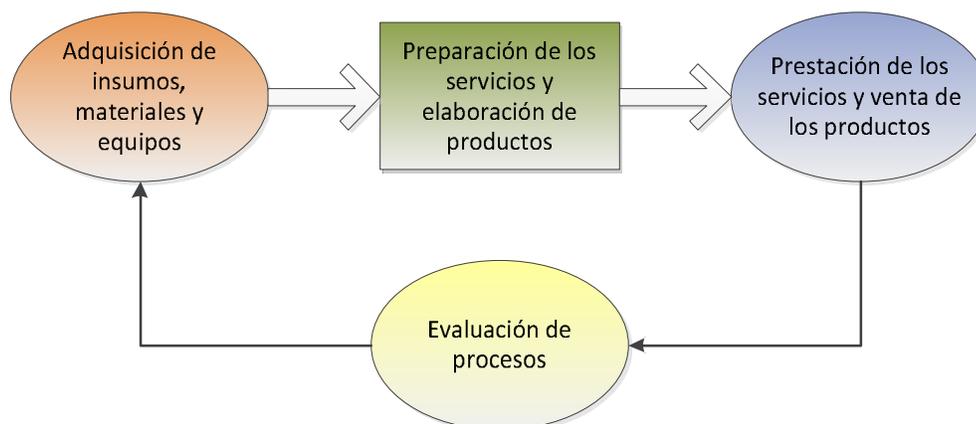
1. Llegada del cliente a las instalaciones.
2. Se dirige al parqueadero y recibe el ticket de parqueo.
3. Se acerca a la caja y cancela el valor del evento a realizarse.
4. Se ofrecerá algún alimento o bebida para que el cliente deguste mientras observa su partido de fútbol.
5. Se dirige al salón de proyecciones.
6. Disfruta del servicio
7. Se retira del lugar
8. Se procede a limpiar el salón
9. Entrega del ticket de parqueo al guardia
10. Sale de las instalaciones del centro.

### 4.3.2 DIAGRAMA DE FLUJOS

Una vez que se ha descrito las actividades y los procesos de los servicios del proyecto, a continuación se procederán a representar cada uno de los procesos productivos a través de diagramas de flujo, esto servirá para analizar los procesos de forma integral y tomar las acciones pertinentes para optimizar las operaciones cuando no se cumplan los objetivos planteados.

Figura No. 1

Diagrama de las actividades de la empresa

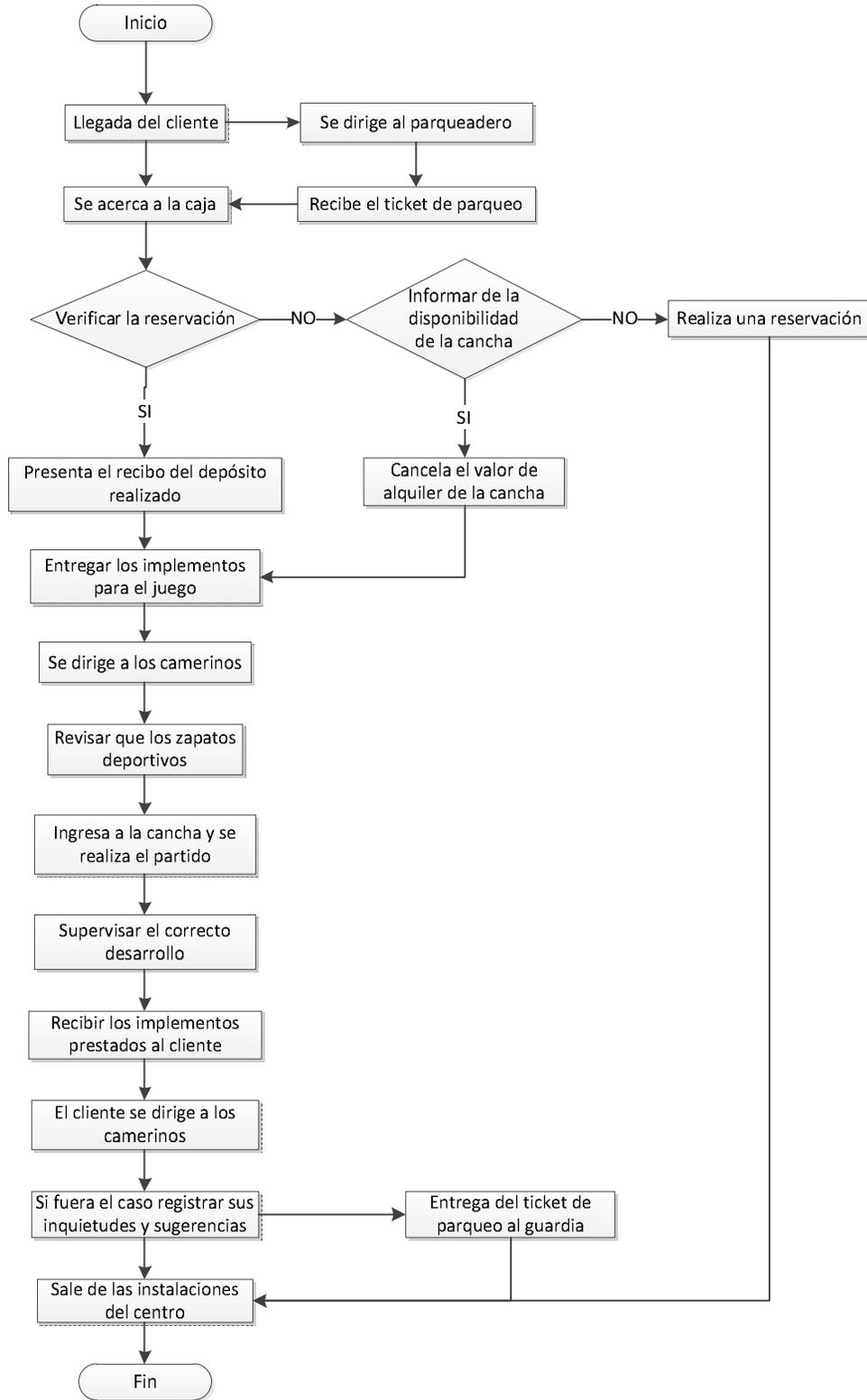


Elaborado por: el autor

La evaluación de los procesos se realizará periódicamente con reuniones con el personal encargado del servicio al público, quienes son los responsables de escuchar y recibir las inquietudes y sugerencias del cliente y trasladarlas hacia sus superiores para tomar las correcciones y tener un mejoramiento continuo en los servicios.

Figura No. 2

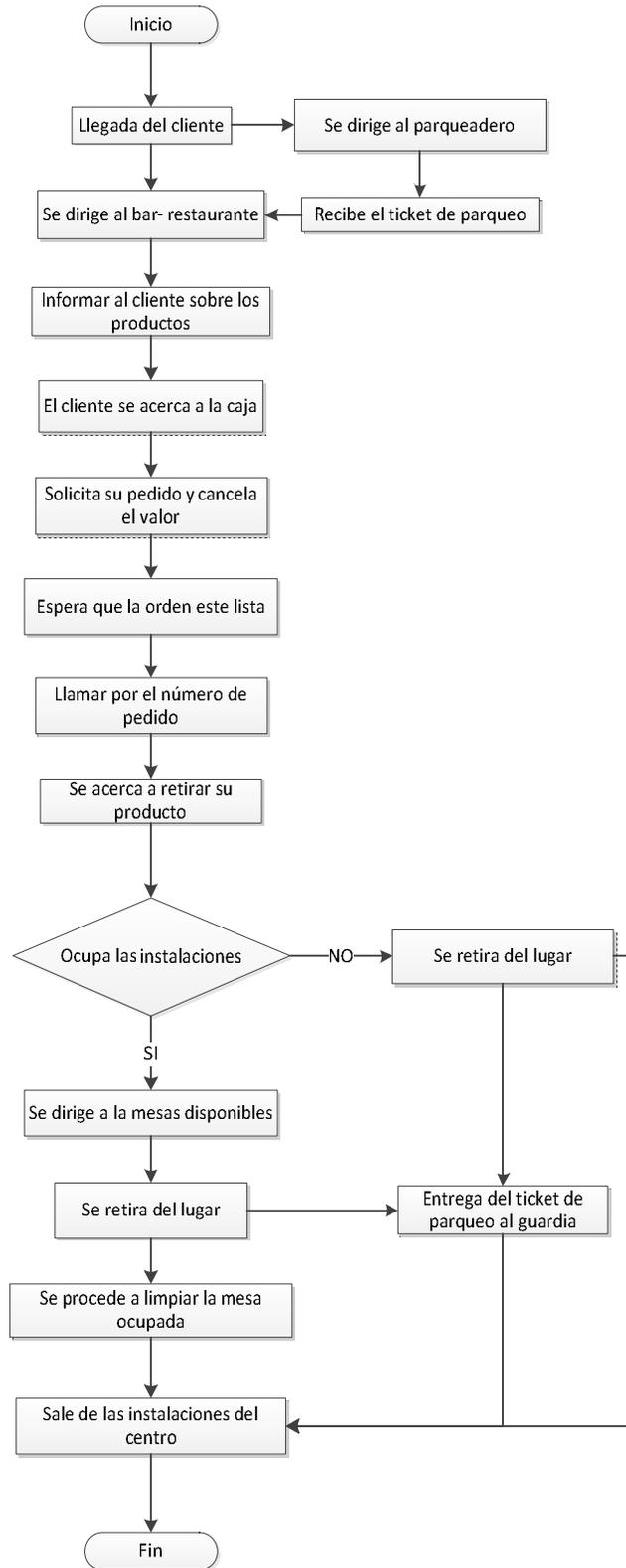
Flujograma del proceso del servicio del alquiler de las canchas de fútbol



Elaborado por: el autor

Figura No. 3

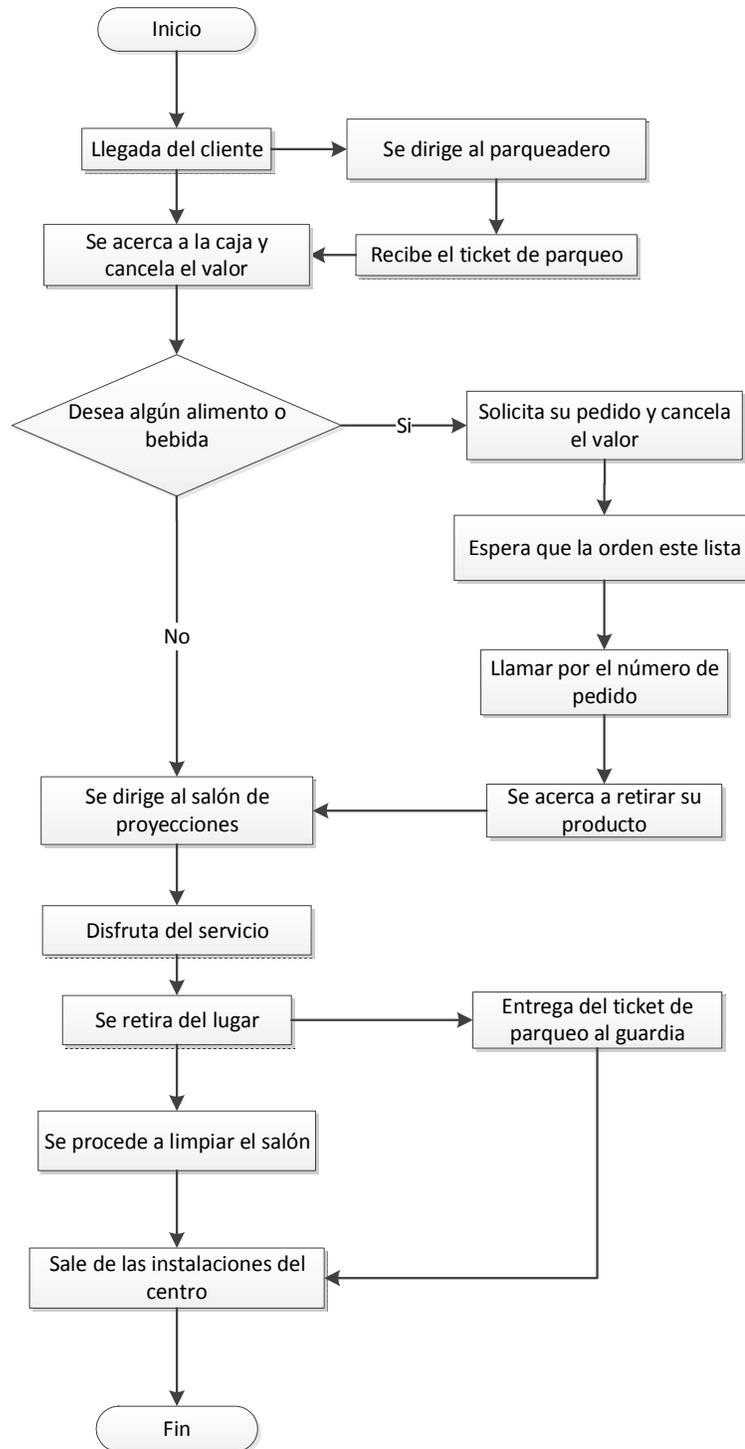
Flujograma del proceso del servicio del bar-restaurante



Elaborado por: el autor

Figura No. 4

Flujograma del proceso del servicio del salón de proyecciones



Elaborado por: el autor

### 4.3.3 DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES DEL PROYECTO

Para la distribución de las instalaciones, que tendrá el proyecto de cada uno de los servicios, se tomaron en cuenta factores importantes para que en cada área se proporcionen condiciones adecuadas para el desarrollo del trabajo, en lo que corresponde a seguridad y bienestar para el trabajador. Además que, una óptima distribución de la planta permite una eficiente operación económica garantizando un rápido flujo de las actividades de los procesos productivos de la empresa.

Los factores básicos considerados en la distribución de las áreas de este proyecto son:

- Utilización eficiente del terreno de 2000m<sup>2</sup>.
- Comodidad y bienestar para el cliente y para el trabajador.
- Seguridad para el desarrollo de las operaciones.
- Disponibilidad de espacios libres para la circulación de las personas.
- Rápido traslado a las instalaciones de cada uno de los servicios.
- Uso de espacio vertical.
- Eficiencia en la utilización de los recursos.

A continuación, se presenta el detalle de las instalaciones consideradas para la construcción del proyecto en, además se especifican las dimensiones que tendrán cada una de las áreas, así como la capacidad medida en un número de personas.

Cuadro No. 35

Distribución de las instalaciones y áreas del proyecto

<b>Instalaciones</b>	<b>Area (m2)</b>	<b>Capacidad (No. de personas)</b>
Canchas	1234	84
Bar restaurante	145	40
Salón de proyecciones	110	50
Oficinas administrativas	24	3
Caja e información	5	2
Servicios higiénicos y camerinos	78	24
Bodega general	19	2
Guardianía	8	1
Parqueadero*	169	
Espacios libres	209	
<b>TOTAL</b>	<b>2000</b>	<b>206</b>

Elaborado por: el autor

\*El parqueadero tendrá una capacidad para albergar hasta 10 carros.

Basándose en los datos presentados en el cuadro No. 35 se realizó el plano de las instalaciones del proyecto donde se representa gráficamente la distribución óptima escogida, para lo cual se tomaron en cuenta los factores identificados anteriormente para la distribución.

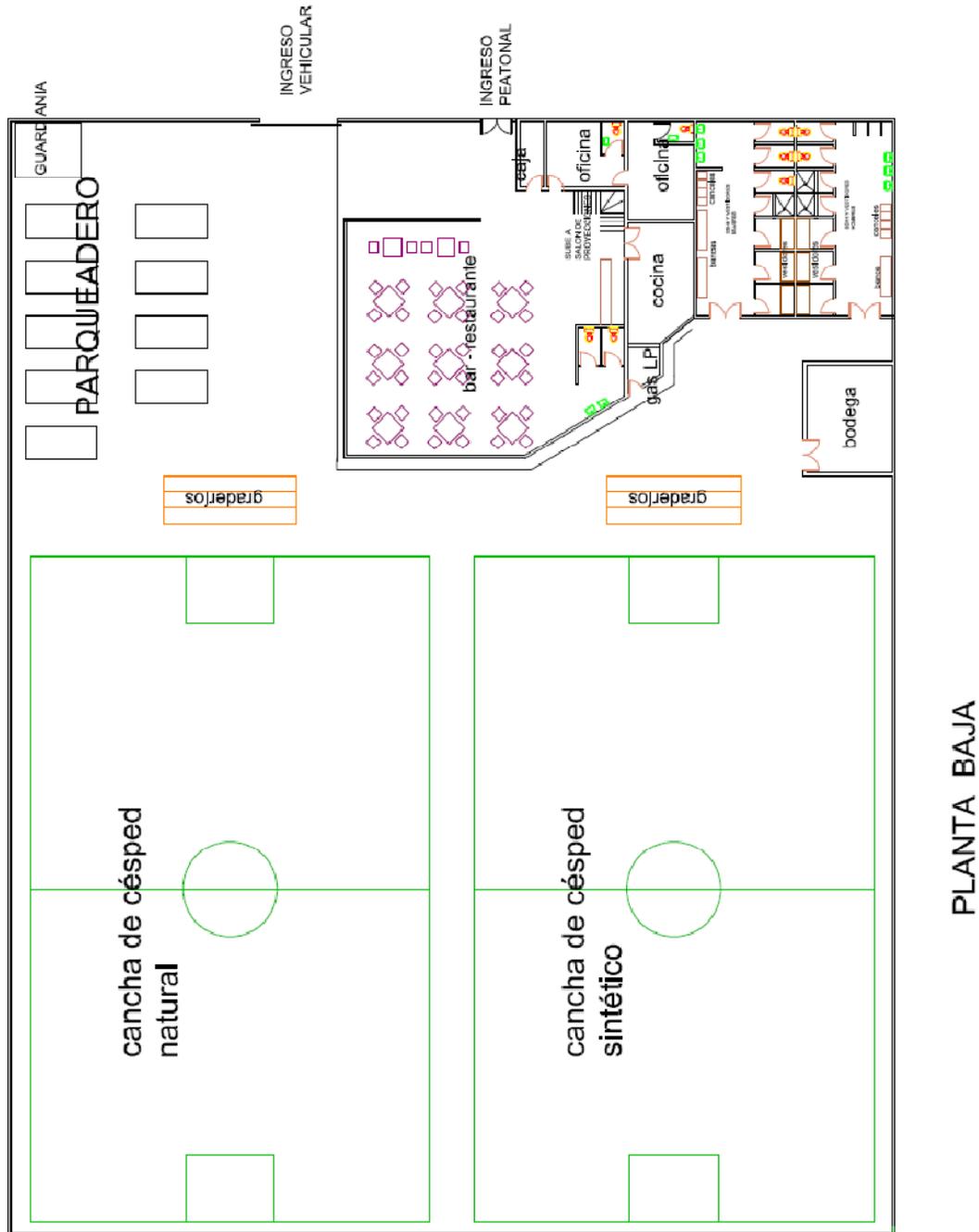
Por otro lado, este plano servirá para identificar los requerimientos de materiales, insumos, mano de obra y equipos para la puesta en marcha del proyecto.

A continuación se presentan dos planos arquitectónicos del proyecto, el primero se refiere a la planta baja (Gráfico No. 23), en el cual se distingue claramente la ubicación de las instalaciones de las canchas y los graderíos, el bar-restaurante, que incluye la cocina y el área destinada al gas lp, además se observan los baños y camerinos de los jugadores, como también toda el área administrativa que lo conforman las dos oficinas, la caja e información. En la primera planta también se encuentra la bodega, la guardianía y el parqueadero y se indica por donde va a ser el ingreso peatonal como el vehicular.

La planta alta (Gráfico No. 24), la conforman las instalaciones del salón de proyecciones como se puede observar éste se construirá arriba de los camerinos y se accederá por las escaleras ubicadas junto a las oficinas. Además en este plano se puede diferenciar cada una de las estructuras que se construirán en el proyecto.

Gráfico No. 23

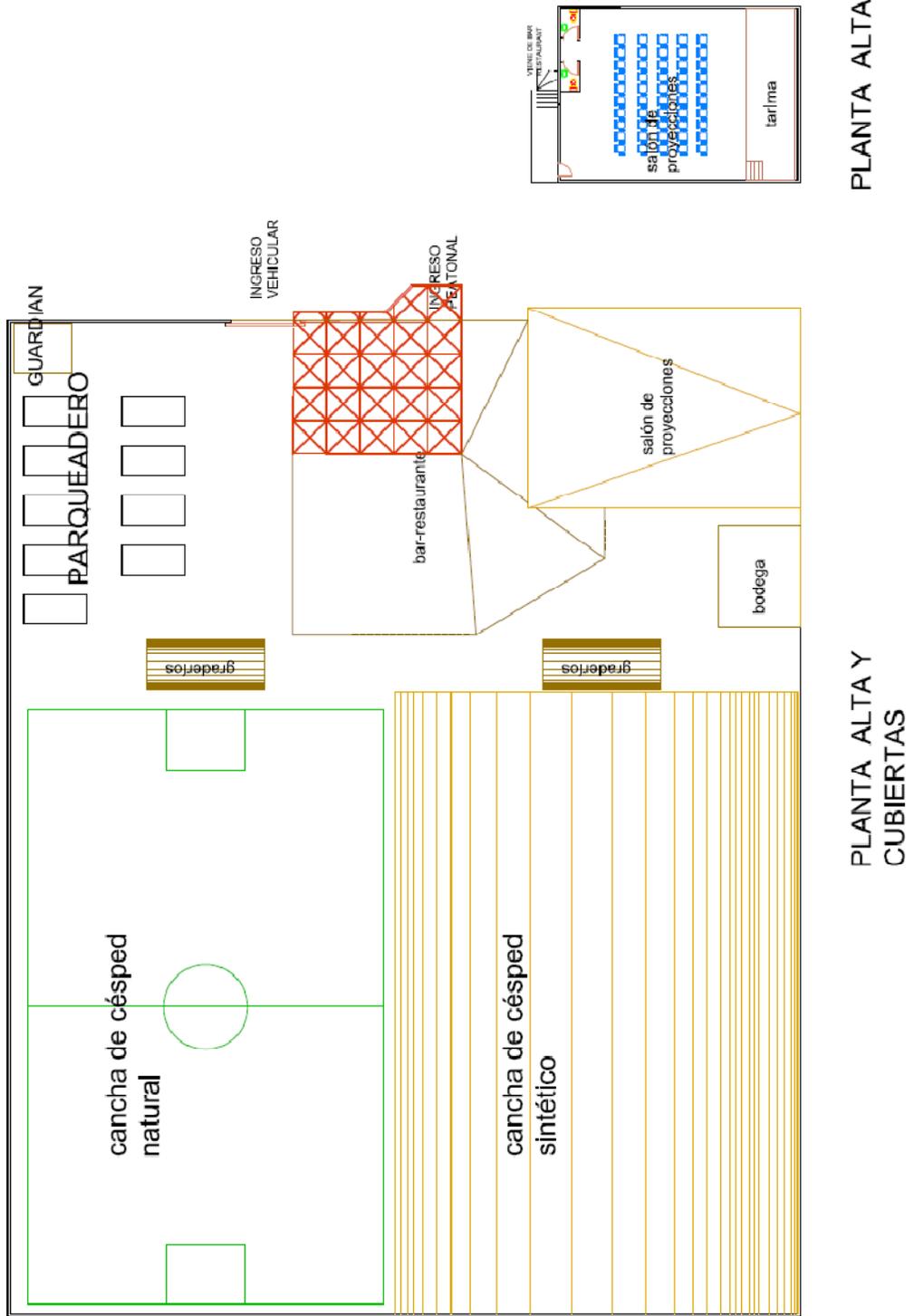
Plano arquitectónico del proyecto planta baja



Fuente: Ing. Víctor Salazar

Gráfico No. 24

Plano arquitectónico del proyecto planta alta



Fuente: Ing. Víctor Salazar

### **4.3.3.1. Descripción específica de las instalaciones del proyecto**

#### **1. Canchas de Fútbol**

Cada cancha de fútbol será de 540 m<sup>2</sup>, es decir de 30m por 18m, sin embargo, se aumentará un metro tanto al largo como al ancho de la cancha para tener espacio para los saques laterales, saques de arco y tiros de esquina, además este espacio servirá para la colocación de vallas publicitarias.

La separación entre cada cancha se ha estimado en 1 m. Las canchas tendrán un graderío metálico cubierto de 6 m por 2.10 m, cada una. La cancha de césped sintético será la única con cubierta.

#### **2. Bar-Restaurante**

El área total destinada para el servicio de bar-restaurant es de 145 m<sup>2</sup>, el cual se va distribuir en cuatro secciones como son: la cocina de 21 m<sup>2</sup>, baños de 8 m<sup>2</sup>, el cuarto de gas de 3 m<sup>2</sup> y el espacio de atención al público que va a ser de 108 m<sup>2</sup>, en donde se van a distribuir 9 mesas de 1 m<sup>2</sup> para cuatro personas cada una y 2 mesas de 1 m de largo por 0,80 m de ancho para 2 personas cada una, además habrá un área de 4 m<sup>2</sup> donde se van despachar los pedidos de los clientes y para esto se construirá un mesón.

#### **3. Salón de proyecciones**

El salón de proyecciones tendrá un área de 110 m<sup>2</sup>, éste se construirá en la segunda planta. Este salón constará de 50 asientos de 0,6 m de ancho por 0,5 m de largo ubicados en 5 filas de 10 asientos, la distancia de la primera fila a una especie de tarima será de 2 m. La tarima será de 2,5 m de ancho por 8 m de largo. Además se construirá dos baños con un área de 4 m<sup>2</sup>.

#### **4. Oficinas administrativas**

Habrará dos oficinas para el departamento administrativo la primera es de 13 m<sup>2</sup> donde se construirá un baño de 2 m<sup>2</sup>, en esta oficina estará el gerente general y se un espacio donde se llevarán a cabo reuniones privadas con clientes, proveedores, entre otros.

La otra oficina es de 11 m<sup>2</sup> aquí trabajarán una secretaria asistente y un contador. Esta oficina también contará con un baño de 1,5 m<sup>2</sup>

### **5. Caja e información**

Las dos personas encargadas de la caja e información laborarán en un área de 5 m<sup>2</sup>, espacio suficiente para la instalación una mesa para 2 computadoras y 2 sillas. La caja e información se ubica a la entrada del centro y tendrá una puerta de máxima seguridad.

### **6. Servicios higiénicos y camerinos**

Para los servicios higiénicos y los camerinos se ha destinado un área de 78 m<sup>2</sup>. Para el baño de las mujeres y de los hombres se ha establecido un área de 15 m<sup>2</sup> para cada uno, en donde se van a construir duchas, vestidores e inodoros. En el baño de mujeres habrá tres vestidores, una ducha y tres inodoros, frente a éstos se instalarán tres lavabos y dos bancas, mientras que en el de los hombres habrá tres vestidores, dos duchas, dos inodoros, tres urinarios, además tres lavabos, seis cancelas y una banca.

### **7. Bodega general**

La bodega general será un lugar donde se guardarán los implementos para el juego en la cancha además se ubicarán los materiales de limpieza y aseo, entre otras cosas necesarias para el desarrollo de los servicios, considerando esto se ha dispuesto una área de 19 m<sup>2</sup>, la cual es un espacio adecuado para los requerimientos del proyecto.

### **8. Guardianía**

Se construirá un lugar donde el guardia de turno que vigila el centro pueda dejar sus cosas personales y descansar. Para esto el área disponible es de 8 m<sup>2</sup>, la guardianía se ubicará en una esquina a lado de los parqueaderos

### **9. Parqueadero**

El área del parqueadero será de 169 m<sup>2</sup>, y es únicamente para 10 carros que serán vigilados por el guardia.

## 10. Espacios libres

Los espacios libres se refieren a cada una de las zonas por donde las personas que asisten al centro puedan circular y transportarse, estos espacios suman un área total de 209 m<sup>2</sup>. Lo que garantiza el flujo adecuado de las personas.

### 4.3.4 OBRA CIVIL Y SISTEMAS DE CONSTRUCCIÓN

Para el estudio del requerimiento de la obra civil se ha tenido la colaboración de personal calificado como un arquitecto, un ingeniero civil, un ingeniero mecánico y un ingeniero eléctrico quienes han realizado y revisado el plano arquitectónico, estableciendo las acciones a seguir para la edificación del centro, así como también determinaron la cantidad de materiales y colaboradores necesarios para la construcción de la obra civil y de cada uno de los sistemas a instalar.

Cuadro No. 36

Descripción de la obra civil y sistemas de construcción del proyecto

<b>OBRA CIVIL Y SISTEMAS</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>Terreno</b>		
Adecuación y nivelación	m2	2000
<b>Áreas de construcción</b>		
Planta baja (Bar restaurante, Oficinas administrativas, Caja e información, Servicios higiénicos y camerinos, Bodega general)	m2	271
Planta alta (Salón de proyecciones)	m2	110
Cerramiento	m2	169
Guardianía	m2	8
Piso de adoquín (parqueadero y exteriores)	m2	396
<b>Cubiertas*</b>		
Cubierta metálica de Cancha de césped sintético	m2	644
Cubierta metálica de ingreso	m2	66
Cubierta metálica de graderíos	m2	31
<b>Sistemas</b>		
Sistema hidráulico sanitario: Desagües, drenaje, sumideros, puntos hidráulico-sanitarios y redes		

Sistema de fuerza, iluminación y sonido; Tomacorrientes, interruptores, cableado, tuberías eléctricas y tableros
Sistema electrónico: Internet y telefónicas

Fuente: Ing. Víctor Salazar

Elaborado por: el autor

\*Las cubiertas tendrán bajantes de agua-lluvias.

La obra civil y edificación se concluirá en un plazo máximo de 6 a 8 meses.

#### 4.3.5 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y MUEBLES

A continuación se va a establecer la lista de los equipos, bienes muebles e implementos requeridos para la puesta en marcha del proyecto. Analizando el tamaño del proyecto a construirse y tomando en cuenta la distribución de las instalaciones y las medidas de cada una del área del proyecto, se presenta el siguiente cuadro.

Cuadro No. 37

Equipos, muebles e implementos requeridos para el proyecto

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
<b>Equipos e implementos para las canchas de fútbol</b>		
Césped natural	589	m2
Césped sintético	589	m2
Graderíos metálicos de 3 filas (6 m X 2,1 m)	2	unidades
Arcos de fútbol	4	unidades
Pizarra para marcador de 1 m X 0,5 m	2	unidades
Redes de seguridad para las canchas	1521	m2
Redes para los arcos	40	m2
Luminarias Led 20 w	20	unidades
Balones	4	unidades
Chalecos	12	unidades
Cesto de basura grande	2	unidades
<b>Equipos y muebles para Servicios higiénicos y camerinos</b>		
Duchas	3	unidades
Extractor de olores	2	unidades

Dispensador de jabón	2	unidades
Dispensador de papel	2	unidades
Espejos 2 m X 1 m	2	unidades
banca 1,8 m X 0,4 m	3	unidades
banca 1,4 m X 0,6 m	6	unidades
Cancel 0,6 m X 0,4 m X 0,4 m	6	unidades
Candados pequeños	6	unidades
Cesto de basura pequeño	8	unidades
Cesto de basura grande	2	unidades
<b>Equipos y muebles para el bar-restaurant</b>		
Cocina de 3 hornillas	1	unidades
Asadero	1	unidades
Freidora	1	unidades
Refrigeradora	2	unidades
Licuada	1	unidades
Campana extractora	1	unidades
Percha metálicas de 2 niveles	2	unidades
Mueble para cocina 2 m X 0,7 m	1	unidades
Mesa metálica para salsas y ensaladas 1 m X 0,4 m	1	unidades
Mesa metálica 1 m X 1m	9	unidades
Mesa metálica 1 m X 0,8 m	2	unidades
Silla metálica	40	unidades
Equipo de sonido 4 parlantes	1	unidades
Panel electrónico de turnos	1	unidades
Extractor de olores	2	unidades
Dispensador de jabón	1	unidades
Dispensador de papel	1	unidades
Espejo 1 m X 1 m	1	unidades
Cesto de basura grande	2	unidades
Cesto de basura pequeño	2	unidades
Tanque de gas	3	unidades
Ollas	3	unidades
Utensilios de cocina	5	unidades
<b>Equipos y muebles para el salón de proyecciones</b>		
Silla acolchada	50	unidades
Plasma 60 pulgadas	1	unidades
Proyector	1	unidades
Micrófono	1	unidades
Parlantes	2	unidades
Equipo de sonido	1	unidades
Mueble de madera 1,5 m X 0,5 m X 0,5 m	1	unidades

Antena Satelital y decodificador	1	unidades
Extractor de olores	2	unidades
Dispensador de jabón	2	unidades
Dispensador de papel	1	unidades
Cesto de basura grande	1	unidades
Cesto de basura pequeño	2	unidades
<b>Equipos y muebles para oficina y caja</b>		
Escritorio 1,5 m X 0,6 m	3	unidades
Escritorio 1 m X 0,6 m	2	unidades
Mesa de madera de 1,5 m X 1m	1	unidades
Silla acolchada	11	unidades
Archivador de 3 niveles	3	unidades
Equipos de computación	5	unidades
Impresora escáner y copiadora	2	unidades
Impresora	2	unidades
Teléfono	3	unidades
Telefax	1	unidades
Grapadora	5	unidades
Perforadora	5	unidades
Sacagrapas	5	unidades
Botiquín de primeros auxilios	1	unidades
Extintor	1	unidades
Cesto de basura pequeño	6	unidades
Espejo 1 m X 1 m	2	unidades
<b>Muebles para la guardianía y bodega</b>		
Escritorio 1 m X 0,6 m	1	unidades
Silla acolchada	1	unidades
Estantería 4 niveles	3	unidades
Cesto de basura pequeño	1	unidades
<b>Equipos y enseres para limpieza y aseo</b>		
Aspiradora pequeña	1	unidades
Baldes pequeños	5	unidades

Elaborado por: el autor

Los equipos serán adquiridos en base a su calidad y estudiando varias proformas para escoger las más adecuadas y convenientes. Las medidas y cantidades de los muebles e implementos se han determinado para lograr el uso eficiente de los espacios físicos y garantizando la comodidad tanto del cliente como de los colaboradores y empleados.

#### 4.3.6 REQUERIMIENTO DE MATERIALES E INSUMOS

Los materiales e insumos son indispensables para complementar el proceso de operación de los servicios del proyecto. En primera instancia se va a detallar todo los insumos necesarios para el funcionamiento del bar-restaurante, para después referirse a todos los materiales para las oficinas del área administrativa, y por último se detallará el requerimiento para la limpieza y aseo de las instalaciones del proyecto.

Cuadro No. 38

Materiales e insumos requeridos para el proyecto

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
<b>Insumos y materiales para el bar-restaurante</b>			
Papas	1	quintal	semanal
Carnes (pollo, chuleta, carne res)	30	libras	semanal
Pan	140	unidades	semanal
Salchichas	70	unidades	semanal
Salsa de tomate	20	litros	quincenal
Mayonesa	20	litros	quincenal
Legumbres	15	libras	quincenal
Hortalizas	20	libras	semanal
Frutas	20	libras	semanal
Especias	8	libras	mensual
Aceite	10	litros	semanal
Sal	25	libras	mensual
Azúcar	50	libras	mensual
Leche	10	litros	semanal
Huevos	50	unidades	semanal
Snacks	25	unidades	semanal
Cambio tanque gas	2	unidades	mensual
Carbón	10	libras	semanal
Caja de fósforos	3	unidades	semanal
Gaseosa	50	unidades	semanal
Bebida hidratante	30	unidades	semanal
Agua sin gas	30	unidades	semanal
Agua con gas	20	unidades	semanal
Jugo de botella	20	unidades	semanal
Cerveza	48	unidades	semanal
Ron	1	unidades	quincenal
Tequila	1	unidades	quincenal

Whisky	1	unidades	quincenal
Platos desechables	200	unidades	semanal
Vasos desechables	100	unidades	semanal
Cucharas desechable	80	unidades	semanal
Cubiertos desechables	80	unidades	semanal
servilletas (paquete de 100)	4	unidades	semanal
<b>Insumos y materiales para las oficinas y caja</b>			
Papel bond	500	unidades	semanal
Lápices	10	unidades	mensual
Esferos	5	unidades	mensual
Carpetas	50	unidades	mensual
Borradores	5	unidades	mensual
Tinta correctora	3	unidades	mensual
Cartuchos de tinta para impresora	6	unidades	bimensual
Grapas (caja de 5000 unidades)	3	unidades	bimensual
Clips de 50g	2	unidades	mensual
<b>Insumos y materiales para limpieza y aseo</b>			
Escoba	6	unidades	semestral
Trapeador	4	unidades	semestral
Pala recogedora de basura	2	unidades	anual
Papel higiénico	11	unidades	semanal
Jabón liquido	6	litros	semanal
Cloro	2	litros	semanal
Detergente 1kg	2	unidades	semanal
Fundas de basura (paquete 10 unidades)	15	unidades	semanal
Franelas	10	unidades	mensual
Esponjas	20	unidades	mensual
Estropajos	20	unidades	mensual
Guantes	4	unidades	mensual
Desinfectante	5	litros	semanal
Ambientador	3	unidades	mensual

Elaborado por: el autor

Los insumos y materiales para el bar-restaurante son estimados en base al análisis de negocios similares de comida rápida. La preparación de alimentos básicamente será en base al pedido de los clientes.

Una vez conocido y analizado los requerimientos técnicos de los equipos, materiales e insumos se podrán cuantificar los costos operativos y el monto de las inversiones que se tienen que realizar. Y esto se detallará en el estudio financiero del proyecto.

## **CAPÍTULO V.- ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

### **INTRODUCCIÓN**

El estudio organizacional del proyecto se define como la descripción de todos los elementos de juicio necesarios para establecer el tipo de empresa legal que se va a constituir, de acuerdo al marco jurídico del país y de las condiciones legales del medio. Es decir, que toda actividad empresarial y lucrativa del proyecto, desde la constitución legal, estará regulada por leyes, códigos y reglamentos vigentes que deben ser acatados e incorporados.

De esta manera, la empresa se desarrollará en un marco legal definido y se podrá tener claros los deberes y obligaciones de los miembros para una adecuada operación en cada una de sus funciones.

El estudio que se desarrollará en este capítulo, además va a determinar la estructura organizacional a implementarse en el proyecto, con la cual la empresa ejercerá sus operaciones en el desarrollo de cada uno de los servicios, para esto se va a proponer un modelo administrativo que se ajuste a los propósitos y características de la organización.

También se definirá los requerimientos de personal, la descripción de cada uno de los cargos y sus respectivas funciones, estableciendo una estructura jerárquica y las responsabilidades administrativas correspondientes, garantizando el logro de objetivos y metas organizacionales.

Otro aspecto importante para la organización que se detallará, son los lineamientos filosóficos y las estrategias que guíen las acciones de la empresa y el comportamiento de sus miembros, lo que motiva e inspira a formar un grupo de trabajo con objetivos comunes.

### **5.1 BASE LEGAL**

La compañía para que esté legalmente constituida necesita regirse a las leyes, reglamentos y ordenanzas vigentes en el país y en la ciudad de Quito, las cuales

conforman el marco jurídico que proporcionara los lineamientos necesarios para realizar y desempeñar cada una de las actividades económicas y comerciales.

Entre las leyes más importantes se encuentran: La Constitución de la República del Ecuador, la Ley de Compañías, la Ley de Régimen Tributario Interno, la Ley de Seguridad Social, el Código de Comercio, el Código Tributario, el Código de Trabajo, el Código Civil, etc.

### **5.1.1 NOMBRE O RAZÓN SOCIAL**

El nombre o razón social escogida para este proyecto es: òEl Mundo del Fútbol Cía. Ltda.ö. La empresa será inscrita legalmente con este nombre, el cual expresa su razón de ser.

### **5.1.2. TIPO DE EMPRESA**

Después de una revisión de todas las clases de empresa que existen, según lo dispone la Ley de Compañías, el tipo de empresa seleccionada en conformidad con las características propias de este tipo de negocio es la Compañía de Responsabilidad Limitada, la cual presenta las siguientes particularidades:

1. òSe contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individualesö.<sup>18</sup>
2. òA la razón social o denominación objetiva, se le añadirá las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviaturaö.<sup>19</sup>
3. La compañía de responsabilidad limitada se constituye con un capital mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América.<sup>20</sup>
4. òEl capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios [í ]. Las aportaciones pueden ser en numerario (dinero) o en especie (bienes).ö<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Ley de Compañías, art. 92

<sup>19</sup> Idem., art. 92

<sup>20</sup> [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)

<sup>21</sup> Ley de Compañías, art. 102

5. Las participaciones que comprenden los aportes de capital de esta compañía serán iguales, acumulativas e indivisibles [í ]. La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que constará, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le correspondan.<sup>22</sup>
6. La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía.<sup>23</sup>

Una vez establecidas las condiciones legales que tienen que cumplirse para la constitución de la Compañía de Responsabilidad Limitada, se va a presentar el detalle de los socios que aportarán su respectivo capital para este proyecto.

El número total de socios que constituirán la empresa será de quince, los cuales han aceptado su responsabilidad, obligaciones y derechos como socios, además de asumir todas las atribuciones que le corresponden a la junta general conformada por los quince socios del proyecto.

---

<sup>22</sup> Ley de Compañías, art. 106

<sup>23</sup> Idem., art. 116

Cuadro No. 39

Detalle de las aportaciones de los socios para el proyecto "El Mundo de Fútbol"

<b>NOMBRE DEL SOCIO</b>	<b>APORTE</b>	<b>PORCENTAJE DEL APORTE</b>
Germán Salazar	13.510,00	3%
Ximena Ramos	30.000,00	7%
Francisco Romero	30.000,00	7%
Gabriel Rivera	30.000,00	7%
David Jara	30.000,00	7%
Danilo Peláez	30.000,00	7%
Carmen Delgado	30.000,00	7%
Fernanda Villacis	30.000,00	7%
Marcia Pérez	30.000,00	7%
Fabián Domínguez	30.000,00	7%
Adriana Velarde	30.000,00	7%
Elena Pérez	30.000,00	7%
Andrea Vivero	35.000,00	8%
Víctor Salazar	40.000,00	9%
Susana Espinosa	40.000,00	9%
<b>TOTAL</b>	<b>458.510,00</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: el autor

El capital total que aportaran los socios para la constitución de la compañía es de 458.510,00 dólares, estas aportaciones en su totalidad consisten en numerario o dinero.

### 5.1.3 PROCESOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Para la constitución de la empresa "El Mundo del Fútbol Cía. Ltda." se tienen que realizar una serie de trámites y cumplir formalidades generales en las siguientes instituciones: Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, Registro Mercantil, notaría, agencia de un banco local y agencia de un periódico local. A continuación se detallan cada uno de los pasos para la constitución de la compañía:

1. Presentar en la Superintendencia de Compañías varias alternativas para la denominación de la compañía, una vez que se compruebe que no existe otra

compañía con ese nombre será aprobada la denominación. Las otras alternativas que se presentarán son: òFútbol y más Fútbolö y òPlaneta Fútbolö.

2. Se abrirá una cuenta de integración de capital en el Banco del Pacífico a nombre de la compañía para depositar los aportes en numerario.
3. Se elaborará el proyecto de la minuta, el cual contiene los estatutos que van a regir a la compañía, para esto es necesario el asesoramiento y la firma de un abogado.
4. La minuta se presentará en la Superintendencia de Compañías para que los estatutos sean aprobados.
5. Los estatutos aprobados deben ser elevados a escritura pública ante un notario con las firmas de los socios fundadores. Se elaboran 3 ejemplares de la escritura pública de constitución.
6. Se entregará un ejemplar a la Superintendencia de Compañías para obtener la resolución de aprobación de la constitución y se recibirá un extracto de la escritura, el cual debe ser publicado por una sola vez en un periódico local, que en este caso será El Comercio.
7. Con la escritura y la publicación se procederá a afiliarse a la empresa a la Cámara de Comercio.
8. Con otro ejemplar, se realizará la inscripción de la escritura de constitución en el Registro Mercantil.
9. Se convocará a una reunión donde la Junta General de Socios elegirá al presidente y gerente de la empresa.
10. Se elaboran los nombramientos y se inscriben en el Registro Mercantil.

11. Se entregará en la Superintendencia de Compañías: la publicación por la prensa, un ejemplar de la escritura, la resolución inscrita y los nombramientos de los administradores, para el registro en el Departamento de Sociedades.
12. La superintendencia de Compañías emitirá un documento de los datos generales de la compañía para obtener el Registro Único de Contribuyentes en el Servicio de Rentas Internas.
13. Se obtendrá un oficio que otorga la Superintendencia de Compañías dirigida al banco donde se abrió la cuenta de integración de capital, para que se puedan movilizar los fondos depositados, para esto se procederá a la apertura de una cuenta corriente a nombre de la compañía en el mismo banco.

#### **5.1.4 PRINCIPALES REQUISITOS LEGALES PARA EL FUNCIONAMIENTO**

Para que la empresa ya pueda realizar sus operaciones necesita el permiso de funcionamiento del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y para esto se necesita cumplir con requisitos legales como son los siguientes:

##### **a) Registro Único de Contribuyentes (RUC)**

Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objeto proporcionar información a la Administración Tributaria.<sup>24</sup>

El RUC asigna un número a las personas naturales y jurídicas que realizan actividades económicas. Los requisitos para las sociedades privadas son:

- Formulario RUC-01 A y RUC- 01 B, suscritos por el representante legal.
- Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil.
- Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el registro mercantil.

---

<sup>24</sup> Ley del Registro Único de Contribuyentes, art. 1

- Original y copia de la hoja de datos generales otorgada por la Superintendencia de Compañías.
- Copia de la cédula de identidad y presentar el certificado de votación del último proceso electoral del representante legal y gerente general.<sup>25</sup>

#### **b) Patente Municipal**

Están obligados a obtener la patente y, por ende, el pago anual del impuesto [í ] las personas naturales, jurídicas, sociedades nacionales o extranjeras, domiciliadas o con establecimiento en la respectiva jurisdicción municipal o metropolitana, que ejerzan permanente actividades comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y profesionales.<sup>26</sup> Para personas jurídicas los requisitos son los siguientes:

- Comprar y llenar la solicitud de patente
- Escritura pública de constitución de la empresa.
- Copia de la cédula y papeleta de votación y nombramiento del representante legal
- Cancelar el valor generado.<sup>27</sup>

La cuantía del impuesto está determinada en proporción a la naturaleza, volumen y ubicación del negocio.

#### **c) Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos**

Los requisitos para obtener el permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos son los siguientes:

- Solicitud de inspección del local.
- Informe de Inspección.
- Copia de la cédula del representante legal.
- Copia de RUC.
- Copia de la patente municipal.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> Guía Referencial del Registro Único de Contribuyentes del Servicio de Rentas Internas, p. 3

<sup>26</sup> Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, art. 547

<sup>27</sup> [www.quito.gob.ec](http://www.quito.gob.ec)

<sup>28</sup> Cuerpo de Bomberos de Quito

Adicional a esto, para obtener la licencia Metropolitana se deben cumplir con otros requisitos como: uso y ocupación de suelo, publicidad exterior, ambiental y turismo.

Para el funcionamiento del bar-restaurante se requiere requisitos y permisos especiales que se tramitan en el Ministerio de Salud Pública como son:

- Carnet de salud de cada empleado.
- Certificado de manipulación de alimentos.
- Permiso de funcionamiento de salud<sup>29</sup>.

## **5.2 BASE FILOSÓFICA DE LA EMPRESA**

La filosofía de la empresa representa la forma de pensar oficial de la organización. La conforman la misión, la visión y los principios y valores, que dan lugar a un marco referencial para las decisiones, objetivos y estrategias fundamentales de la empresa, enfocando éstas a alcanzar un óptimo desempeño organizacional.

### **5.2.1 VISIÓN**

En 10 años queremos llegar a ser una empresa posicionada en la mente del consumidor como un centro especializado de fútbol prestigioso y en constante crecimiento, gracias al compromiso firme de brindar a la sociedad una alternativa positiva para fomentar el deporte y la diversión.

### **5.2.2 MISIÓN**

Ofrecer a nuestros clientes un lugar único en la ciudad de Quito, donde puedan jugar y disfrutar del deporte del fútbol junto a familiares y amigos, en un ambiente agradable, cómodo y seguro, garantizando la calidad en cada uno de nuestros servicios y procurando una atención con calidez a través de un equipo humano capacitado, comprometido e íntegro.

### **5.2.3 PRINCIPIOS Y VALORES**

Los principios y valores organizacionales se han establecido con el fin de ser las bases éticas y morales para normar y regir todas las actividades y las operaciones de

---

<sup>29</sup> Dirección Provincial de Salud de Pichincha

los miembros de la empresa, condicionando así su comportamiento dentro de la organización. Los principios y valores considerados son los siguientes:

- *Integridad*: manejarse coherentemente con ética en las relaciones interpersonales y en cada una de las actividades de la organización
- *Respeto*: aceptar y comprender tal y como son los demás, comprendiendo su forma de pensar.
- *Compromiso*: involucrarse e identificarse con los objetivos de la organización.
- *Calidez*: comunicarse con cordialidad y afectividad, teniendo buena actitud con los clientes y compañeros de trabajo.
- *Calidad*: mejoramiento constante, eficiencia y eficacia en los servicios.
- *Proactividad*: dar solución a los problemas, generar ideas y buscar oportunidades.
- *Profesionalismo*: actuar con responsabilidad y objetividad, asumiendo las consecuencias por el resultado de lo hecho o elaborado.
- *Excelencia*: cubrir y superar las expectativas del cliente.
- *Motivación*: estimulación constante al personal que trabaja en la organización.

### **5.3 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

Los objetivos de la organización representan los resultados que se esperan conseguir en un tiempo determinado al seguir ciertas estrategias. Las estrategias entonces se definen como las acciones que se deben tomar para lograr los objetivos, es decir son los medios.

Para establecer objetivos y estrategias acertadas que direccionen las actividades de la organización, en primer lugar se van a analizar y evaluar los factores externos e internos.

### 5.3.1 ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los factores externos se refieren a las fuerzas, tendencias y acontecimientos del entorno que la empresa no puede controlar y a los que debe enfrentar. Lo que da lugar a identificar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y que tienen que ser aprovechadas y a determinar amenazas, que se deben evitar o minimizar sus efectos.

Las oportunidades y amenazas que se consideraron para este proyecto se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 40  
Oportunidades y amenazas del proyecto

<b>OPORTUNIDADES</b>	
1	Existencia de demanda insatisfecha
2	Poca competencia en el sector de Ponceano
3	Disponibilidad de tecnología
4	Disponibilidad de recursos financieros
5	Gran cantidad de proveedores de insumos y materia prima
<b>AMENAZAS</b>	
1	Presencia de varios negocios similares en la ciudad
2	Competidores con gran prestigio y posicionamiento
3	Condición económica de los habitantes del sector
4	Inseguridad y aumento de la delincuencia
5	Aumento de precios de insumos y materia prima

Elaborado por: el autor

Los factores internos son aspectos propios que dependen de la empresa se enfocan en identificar las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la empresa. Se establecen con el propósito de aprovechar las fortalezas y de superar las debilidades a través del planteamiento de objetivos y estrategias organizacionales.

En el cuadro No. 41 se presentan las fortalezas y debilidades que se han determinado como las más importantes del proyecto.

Cuadro No. 41  
Fortalezas y debilidades del proyecto

<b>FORTALEZAS</b>	
1	Instalaciones amplias y equipos nuevos
2	Servicios de calidad enfocados a la satisfacción del cliente
3	Capacitación constante al personal
4	Evaluación y Mejoramiento continuo de los servicios
5	Buena ubicación de la empresa
6	Precios de los servicios accesibles al publico
<b>DEBILIDADES</b>	
1	Inexperiencia en la administración de este tipo de negocio
2	Procesos operacionales poco eficientes
3	Falta de un departamento de asistencia médica
4	Falta de cámaras de seguridad
5	Presupuesto limitado

Elaborado por: el autor

### **5.3.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

Después de determinar y analizar los factores que influyen interna y externamente en la empresa, a continuación se van a establecer los objetivos a largo plazo que se quieren alcanzar.

- Ser una empresa comprometida en ofrecer servicios y productos de calidad y a precios competitivos para alcanzar la total satisfacción en los clientes, obteniendo un gran prestigio en el mercado.
- Optimizar constantemente los procesos administrativos y operacionales para obtener mayor productividad y mejores resultados financieros.
- Difundir el deporte y la recreación entre los habitantes de la ciudad de Quito con el propósito de ayudar a mejorar la calidad de vida de las personas.
- Crear una ventaja competitiva para alcanzar una gran participación en el mercado y un buen posicionamiento.

- Establecer nuevos servicios complementarios a los que se ofertan para ser un centro especializado de fútbol integro en la ciudad de Quito.
- Receptar y evaluar las sugerencias y quejas de los clientes para mejorar los servicios de la empresa y la atención al público.
- Procurar una buena relación con los clientes para que ésta sea duradera, superando siempre sus expectativas.

### **5.3.3 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES**

El análisis y la elección de las estrategias buscan determinar las líneas alternativas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos.

Las principales estrategias que se van a implementar para conseguir los objetivos planteados son las siguientes:

- Estrategia de penetración de mercado, con la cual se espera buscar mayor participación de mercado para productos y servicios actuales que ofrece la empresa en el mercado actual, y esto se va a logra a través de una campaña intensiva de marketing, con medios y herramientas publicitarias y estableciendo relaciones públicas con auspiciantes. Además se deben ofrecer más promociones para atraer a más clientes.
- Estrategia de desarrollo de productos, para buscar mayores ingresos mejorando los servicios y productos, así como también desarrollar servicios nuevos como: la realización de campeonatos tanto para adultos y niños, cursos vacacionales de fútbol, seminarios y la creación de un departamento médico para la atención de los deportistas en caso de algún tipo de accidente.

Esto sin duda ocasionará que la empresa asuma una ventaja competitiva y se posicione en la mente del consumidor como un lugar completo y especializado en el deporte del fútbol.

- Para ofrecer servicios y productos de calidad se deberá realizar un control efectivo en la adquisición de insumos, materia prima e implementos, para que éstos sean de marcas y de empresas reconocidas, garantizando así el cumplimiento estándares de calidad desde la primera actividad del proceso productivo como es la adquisición de los insumos.
  
- Se implementara buzones en lugares visibles y estratégicos para que los clientes depositen sus sugerencias y quejas de los servicios, además se realizarán encuestas semestralmente a los clientes sobre los servicios de la empresa. Los resultados se evaluarán y analizarán conjuntamente con el personal de atención al cliente en reuniones periódicas para receptor sus opiniones y tomar decisiones y adoptar políticas para mejorar los servicios.
  
- Establecer programas de ayuda social mediante convenios con fundaciones que trabajen con niños de la calle para organizar partidos de fútbol gratuitos y fomentar en ellos la actividad física y el deporte sano.

## **5.4 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

La consecución de los objetivos organizacionales requiere una adecuada planificación, organización y control de las actividades de la empresa, para esto es importante establecer una estructura administrativa dinámica y funcional que se adapte a los cambios que se presenten en la organización. De esta manera se identificarán las áreas administrativas y operacionales de la empresa y se establecerán las funciones correspondientes.

### **5.4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional del presente proyecto se ha determinado de acuerdo al tamaño y las características de este tipo de negocio, es por esta razón que se estableció que la estructura organizacional deberá ser dinámica y de tipo funcional. Es decir, que la empresa adoptará básicamente una estructura clásica y tradicional llamada también departamentalización funcional, en donde las funciones se dividen entre los empleados conforme a la especialización que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción. En esta estructura

hay un gerente general, que es el que se encarga de coordinar todas las funciones y responsabilidades para lograr las metas de la organización.

En esta estructura funcional a implementarse también se van a identificar los niveles jerárquicos de los puestos o cargos propuestos para desarrollar y organizar las actividades empresariales. De esta manera se va a establecer claramente las líneas de autoridad y responsabilidad, lo que va a facilitar que la comunicación formal fluya rápidamente entre las diferentes unidades.

Cabe mencionar que, por ser una empresa nueva que va a iniciar sus actividades comerciales, la estructura organizacional se compone por departamentos básicos y considerados como necesarios para la correcta organización de las actividades y el adecuado funcionamiento de la empresa.

Para tener una idea clara de la estructura organizacional se va a representar mediante un organigrama, de esta manera se observará cada una de las unidades establecidas para la apropiada marcha de la empresa.

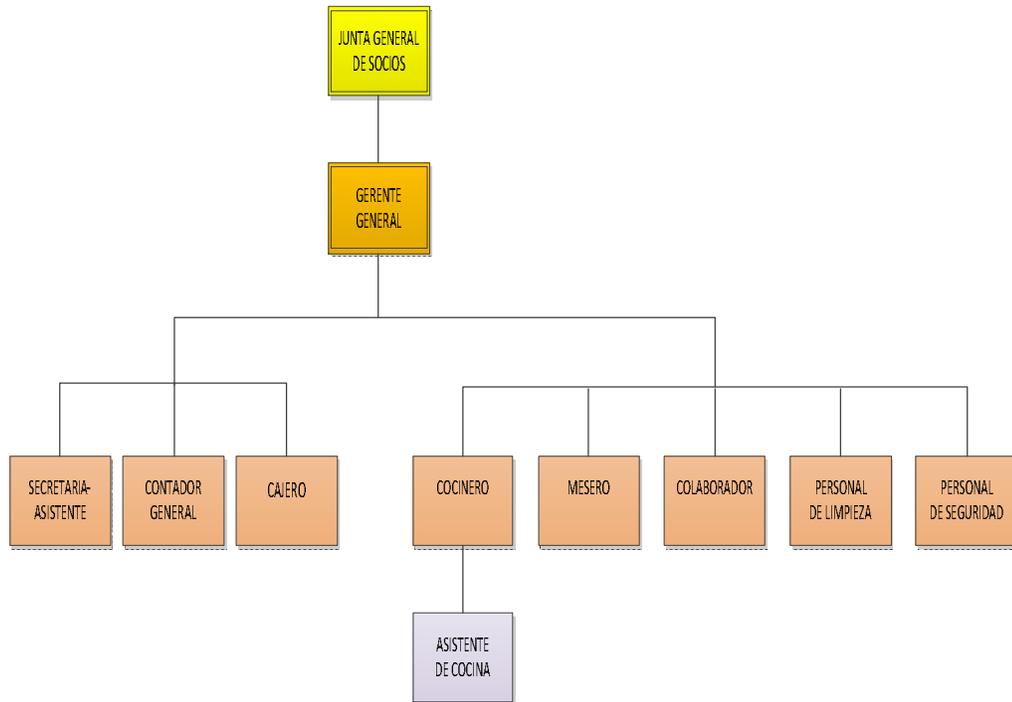
#### **5.4.2 ORGANIGRAMA**

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional, donde se refleja de forma esquemática la descripción de las unidades que integran la empresa, su respectiva relación y sus funciones, se observa también los niveles jerárquicos y los canales de comunicación.

El organigrama es importante ya que permite entender rápidamente el esquema general de la empresa y la integración funcional de los elementos que lo componen. Además permite observar y determinar la cantidad total del personal que trabajará en la empresa, ya sea interno o externo, y esta información servirá para la evaluación financiera del proyecto.

Para este proyecto se ha considerado un organigrama formal y vertical donde se va a observar las unidades departamentales de la empresa según el nivel jerárquico, desplegados de arriba hacia abajo.

Figura No. 5  
Organigrama de El Mundo del Fútbol



Elaborado por: el autor

La junta general de socios será el órgano supremo de la empresa pues estará conformada por las personas que aporten con su capital para la constitución de este proyecto.

El personal de la organización está dividido en el administrativo, conformado por: gerente general, secretaria asistente, contador general y cajeros; y el operacional compuesto por: cocinero, asistente de cocina, mesero, colaboradores y personal de limpieza y de seguridad.

El personal de limpieza y el de seguridad será externo, es decir que se contratará a empresas especializadas y dedicadas a la prestación de estos dos tipos de servicios, esto va a avalar que el personal asignado para trabajar en la empresa sea el más capacitado e idóneo.

### 5.4.3 REQUERIMIENTO DE PERSONAL

La cantidad de personal en cada uno de los cargos que se requieren para la puesta en marcha del presente proyecto, se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 42

Personal requerido para el proyecto

<b>CARGO</b>	<b>No. DE PERSONAS</b>
Gerente general	1
Secretaría asistente	1
Contador general	1
Cajero	2
Cocinero	1
Asistente de cocina	1
Mesero	1
Colaborador	2
Personal de limpieza	3
Personal de seguridad	2
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

Elaborado por: el autor

El número de personas requeridas para desempeñar las respectivas actividades de la empresa es de 15.

### 5.4.4 DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS

El cargo es la descripción de todas las actividades que una persona va a desempeñar y cumplir dentro de la organización. El cargo ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa, definiendo su nivel jerárquico. La descripción de los cargos tendrá un formato que incluye: el nombre del cargo, el resumen de las actividades que van a desempeñar, la relación jerárquica, los principales requisitos y las responsabilidades. El detalle de los cargos se presenta a continuación:

Cuadro No. 43

Descripción del cargo de Gerente general para δEl Mundo del Fútbolö

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Gerente general
<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejercer la planificación, organización, dirección y supervisión de todas las unidades de la empresa.</li> <li>- Gestionar la adquisición de insumos y materia prima.</li> <li>- Plantear objetivos y desarrollar planes estratégicos.</li> <li>- Evaluar los procesos operacionales y administrativos.</li> <li>- Establecer políticas operativas.</li> <li>- Fiscalizar el trabajo de las personas a su cargo.</li> <li>- Realizar reuniones periódicas con empleados, proveedores y clientes.</li> <li>- Analizar los balances financieros y tomar decisiones.</li> <li>- Seleccionar el personal que trabajara en la institución.</li> </ul>
<b>RELACIÓN JERÁRQUICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reporta a: la Junta General de Socios.</li> <li>- Supervisa a: secretaria asistente, contador general, cajeros, cocinero, asistente de cocina, mesero, colaborador, personal de limpieza y de seguridad.</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener titulo en Ingeniería Comercial o carreras afines.</li> <li>- Experiencia mínima de dos años.</li> <li>- Edad mínima de 26 años.</li> <li>- Capacidad de de gestión y análisis.</li> <li>- Capacidad para trabajar y liderar un equipo de trabajo.</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar eficientemente los recursos de la organización.</li> <li>- Cumplir los objetivos empresariales planteados e implementar las estrategias.</li> <li>- Garantizar el buen funcionamiento de cada área de la empresa.</li> <li>- Responder por las decisiones y acciones que realice.</li> <li>- Obtener la mayor utilidad financiera posible.</li> <li>- Resolver problemas para el beneficio de la empresa.</li> </ul>

Elaborado por: el autor

Cuadro No. 44

Descripción del cargo de Secretaria-asistente para δEl Mundo del Fútbolö

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Secretaria-asistente
<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir y realizar llamadas, mails, fax, etc., de clientes, proveedores y público en general.</li> <li>- Recepción, entrega y archivo de documentación y correspondencia.</li> <li>- Llevar la agenda de compromisos y colaborar en la organización de reuniones de la gerencia.</li> <li>- Presentar informes sobre la asistencia del personal.</li> <li>- Redactar contratos, memos, llamados de atención y certificados del personal.</li>   <li>- Realizar todos los pagos de la organización.</li> <li>- Asistir en todas las actividades que realice el gerente general.</li> </ul>
<b>RELACIÓN JERÁRQUICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reporta a: Gerente general.</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener título de secretaria o carreras afines.</li> <li>- Experiencia mínima de un año.</li> <li>- Edad entre 23 y 30 años.</li>   <li>- Capacidad de organización.</li> <li>- Conocimientos en protocolo institucional y empresaria.</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicar rápidamente a la gerencia los inconvenientes que se presenten en la organización.</li> <li>- Tener actualizada la agenda telefónica y de direcciones.</li> <li>- Estar al día en los trámites inherentes a su cargo.</li> <li>- Consultar al gerente general antes de tomar una decisión importante.</li> </ul>

Elaborado por: el autor

## Cuadro No. 45

Descripción del cargo de Contador general para ðEl Mundo del Fútbolö

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Contador general
<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registrar y clasificar todas las transacciones económicas de la empresa.</li> <li>- Organizar y Controlar el registro contable de la empresa.</li> <li>- Declarar los impuestos causados por el negocio.</li> <li>- Revisar el estado de las cuentas bancarias de la empresa.</li> <li>- Realizar los estados financieros.</li> <li>- Fiscalizar los ingresos y egresos de la empresa.</li> <li>- Archivar los respaldos físicos de las actividades económicas.</li> </ul>
<b>RELACIÓN JERÁRQUICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reporta a: Gerente general.</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener título en auditoria y contabilidad o carreras afines.</li> <li>- Experiencia mínima de dos años.</li> <li>- Edad mínima de 25 años.</li> <li>- Manejo de programas contables.</li> <li>- Agilidad y dinamismo.</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizar sus conocimientos constantemente de acuerdo a las leyes vigentes en el país.</li> <li>- Garantizar que la información presentada en los estados financieros sea confiable.</li> <li>- Atender los requerimientos de información de las entidades de control.</li> <li>- Dar información oportuna para el pago de las obligaciones tributarias de la empresa.</li> <li>- Reportar a la gerencia las inconsistencias encontradas.</li> </ul>

Elaborado por: el autor

Cuadro No. 46

Descripción del cargo de Cajero para ðEl Mundo del Fútbolö

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Cajero
<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar información de los servicios de la empresa.</li> <li>- Llevar un registro de las reservaciones de las canchas de fútbol.</li> <li>- Cobrar al cliente por el servicio que desee demandar.</li> <li>- Receptar los comprobantes de depósito de los clientes.</li> <li>- Realizar el cuadro de caja diario.</li> <li>- Emitir el comprobante de venta.</li> </ul>
<b>RELACIÓN JERÁRQUICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reporta a: Gerente general.</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estar cursando niveles universitarios.</li> <li>- Experiencia mínima de un año en cargos similares.</li> <li>- Edad entre 19 y 30 años.</li> <li>- Conocimientos en computación.</li> <li>- Capacidad de concentración.</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custodiar el dinero que recibe del cliente.</li> <li>- Verificar la autenticidad de monedas y billetes.</li> <li>- Poner atención en su trabajo para evitar faltantes en la caja.</li> </ul>

Elaborado por: el autor

Cuadro No. 47

Descripción del cargo de Cocinero para ðEl Mundo del Fútbolö

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Cocinero
<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar y cocinar los alimentos requeridos por los consumidores.</li> <li>- Revisar las existencias de materia prima e insumos de cocina.</li> <li>- Realizar el requerimiento de compras materia prima e insumos de cocina.</li> <li>- Supervisar y delegar las actividades de la persona que tiene a su cargo.</li> </ul>
<b>RELACIÓN JERÁRQUICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reporta a: Gerente general.</li> <li>- Supervisa a: asistente de cocina.</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cursos de gastronomía y cocina.</li> <li>- Experiencia mínima de un año.</li> <li>- Edad mínima de 25 años.</li> <li>- Capacidad de trabajar bajo presión.</li> <li>- Iniciativa y creatividad.</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener los utensilios y los equipos de la cocina siempre limpios.</li> <li>- Cuidar la higiene en la preparación de los alimentos.</li> <li>- Procurar el rendimiento máximo de la materia prima.</li> <li>- Verificar las fechas de caducidad de los productos.</li> </ul>

Elaborado por: el autor

Cuadro No. 48

Descripción del cargo de Asistente de cocina para ðEl Mundo del Fútbolö

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Asistente de cocina
<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar en las actividades de la preparación de alimentos.</li> <li>- Entregar los pedidos de los clientes al cocinero.</li> <li>- Lavar los utensilios y los equipos de cocina.</li> <li>- Limpiar las instalaciones de la cocina.</li> <li>- Entregar los productos de los clientes al mesero.</li> </ul>
<b>RELACIÓN JERÁRQUICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reporta a: Cocinero.</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser bachiller.</li> <li>- Experiencia mínima de un año.</li> <li>- Edad entre 19 y 25 años.</li> <li>- Capacidad de cooperación.</li> <li>- Disposición y buena actitud.</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar que todos los pedidos sean atendidos.</li> <li>- Acatar las disposiciones del cocinero rápidamente.</li> <li>- Revisar que la materia prima e insumos estén en buen estado.</li> </ul>

Elaborado por: el autor

Cuadro No. 49

Descripción del cargo de Mesero para ðEl Mundo del Fútbolö

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Mesero
<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llamar y entregar los pedidos a los clientes según el número de la orden.</li> <li>- Limpiar las mesas ocupadas por los consumidores.</li> <li>- Poner la música ambiente.</li> <li>- Atender cualquier necesidad de los clientes.</li> </ul>
<b>RELACIÓN JERÁRQUICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reporta a: Gerente general.</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser bachiller.</li> <li>- Experiencia mínima de un año.</li> <li>- Edad entre 19 y 30 años.</li> <li>- Capacidad de cooperación.</li> <li>- Agilidad y buena actitud.</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener las mesas siempre limpias para los clientes.</li> <li>- Cuidar el orden en el lugar e informar a su superior cualquier inconveniente.</li> <li>- Entregar rápidamente los pedidos evitando las demoras.</li> </ul>

Elaborado por: el autor

Cuadro No. 50

Descripción del cargo de Colaborador para δEl Mundo del Fútbolö

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Colaborador
<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregar y retirar los tickets de cada vehículo en el parqueadero.</li> <li>- Entregar y recibir los implementos deportivos para los partidos de fútbol.</li> <li>- Anunciar la finalización de cada partido de fútbol.</li> <li>- Retirar las entradas para el ingreso al salón de proyecciones.</li> <li>- Atender y dar información al público en general.</li> </ul>
<b>RELACIÓN JERÁRQUICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reporta a: Gerente general.</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser bachiller.</li> <li>- Experiencia mínima de un año.</li> <li>- Edad entre 20 y 30 años.</li> <li>- Capacidad de cooperación.</li> <li>- Agilidad y buena actitud.</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar que los implementos deportivos sean devueltos en buenas condiciones.</li> <li>- Verificar que los tickets del parqueadero sean propios de cada vehículo para salir.</li> <li>- Hacer que se cumpla el tiempo destinado para cada partido.</li> </ul>

Elaborado por: el autor

Cuadro No. 51

Descripción del cargo de Personal de limpieza para δEl Mundo del Fútbolö

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Personal de limpieza
<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limpiar todas las instalaciones de la empresa.</li> <li>- Podar la cancha de césped natural.</li> <li>- Realizar el requerimiento de materiales y suministros de aseo.</li> <li>- Colocar papel higiénico y jabón en los dispensadores correspondientes.</li> </ul>
<b>RELACIÓN JERÁRQUICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reporta a: Gerente general.</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser bachiller.</li> <li>- Experiencia mínima de un año.</li> <li>- Edad entre 18 y 30 años.</li> <li>- Capacidad de organización.</li> <li>- Destreza y agilidad.</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conservar las instalaciones limpiar y ordenadas.</li> <li>- Verificar la existencia de materiales e insumos de aseo.</li> <li>- Revisar que los dispensadores de papel higiénico y jabón estén siempre llenos.</li> </ul>

Elaborado por: el autor

Cuadro No. 52

Descripción del cargo de Personal de seguridad para El Mundo del Fútbol

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Personal de seguridad
<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar seguridad y tranquilidad a las personas que se encuentran en la empresa.</li> <li>- Reguardar los bienes de la institución.</li> <li>- Investigar a personas que se encuentren en actitud sospechosa.</li> <li>- Custodiar la caja donde se recauda el dinero.</li> <li>- Vigilar los vehículos que se encuentran en el parqueadero.</li> </ul>
<b>RELACIÓN JERÁRQUICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reporta a: Gerente general.</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser bachiller.</li> <li>- Experiencia mínima de un año.</li> <li>- Edad entre 25 y 40 años.</li> <li>- Buen estado físico.</li> <li>- Conocimientos en defensa personal.</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar un ambiente seguro en la empresa.</li> <li>- Realizar específicamente las funciones encomendadas de seguridad y vigilancia.</li> <li>- Acudir rápidamente a resolver los problemas de comportamiento de los asistentes.</li> </ul>

Elaborado por: el autor

Los aspirantes a cada uno de los cargos deberán ajustarse los perfiles establecidos y es responsabilidad de la gerencia escoger al personal idóneo para trabajar en la organización a través de un plan de reclutamiento y selección formal.

Una vez seleccionado el personal es necesario realizar un curso de capacitación inicial enfocado en la base filosófica de la empresa y en el servicio al cliente. Además de dar a conocer las políticas de conducta dentro de la organización para garantizar la buena relación entre todos los compañeros.

## **CAPÍTULO VI.- ESTUDIO FINANCIERO**

### **INTRODUCCIÓN**

El estudio financiero de un proyecto es el último y más importante análisis para determinar la factibilidad de un proyecto, debido a que tiene como resultado final verificar que el proyecto a emprender sea rentable.

Para realizar un estudio financiero se debe comprobar que existe un mercado potencial que el proyecto aspira cubrir y que técnicamente no presenta ningún impedimento para su implementación y ejecución, es decir, que en los estudios precedentes que se realizaron como son: de mercado, técnico y organizacional se haya determinado como un proyecto factible.

El estudio financiero ordena y sistematiza la información monetaria del proyecto que se puede determinar con los resultados, conclusiones y análisis de los estudios anteriores, lo cual permitirá analizar la viabilidad financiera, y para esto se va a determinar el monto total de los recursos económicos necesarios para la ejecución del proyecto, los costos totales de operación del proceso productivo, la cantidad total de los ingresos que se aspira recibir por cada uno de los servicios y las fuentes de financiamiento para cubrir la inversión inicial.

Además, en este estudio se establecerán indicadores financieros cuya interpretación y análisis permita una acertada evaluación económica del proyecto, para lo cual la información a procesar será veraz y fidedigna.

El estudio financiero que se va a desarrollar a continuación básicamente partirá del cálculo de las inversiones requeridas contempladas en la etapa de instalación o montaje llamada también período 0, y representan todos los desembolsos necesarios para llevar a cabo el proyecto, siendo un período donde todavía no existe ninguna operación.

Al finalizar este estudio se comprobará que el proyecto llamado "El Mundo del Fútbol" es financieramente viable y que resulta muy rentable para los socios que van a invertir sus capitales.

## **6.1 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN**

El presupuesto de inversión consiste en todos los desembolsos iniciales necesarios para la construcción, implementación y ejecución del proyecto. Son los costos correspondientes a la adquisición de activos fijos y la financiación de capital de trabajo.

La inversión inicial de este proyecto indicará la cuantía y la forma en que el capital aportado por los socios se va a estructurar para la puesta en marcha de la empresa y el desarrollo de sus operaciones. Además, permitirá conocer el monto total requerido para financiar todos los costos de inversión del proyecto.

Los costos de inversión son una cuenta del balance general, ya que representan el intercambio de un activo por otro, es decir, el cambio de efectivo o dinero en bancos por un activo fijo.

### **6.1.1 INVERSIONES FIJAS**

La inversión fija se refiere a los costos que se tienen que efectuar para la adquisición de activos fijos, como son: el terreno, la construcción civil y cubiertas, la instalación del césped para cada una de las canchas, los equipos y maquinarias, los muebles y enseres, es decir todo lo indispensable para garantizar la operación de la empresa.

Estos activos fijos mencionados tienen la característica de que son depreciables a excepción del terreno.

#### **6.1.1.1 Terreno**

El terreno escogido para la construcción del proyecto, según los criterios expuestos en el estudio técnico, es el ubicado en la parroquia de Ponciano bajo, calle OE4B (G) N71-641 y calle N71, al norte de la ciudad de Quito. Las especificaciones del terreno se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 53  
Valor comercial del terreno

<b>TERRENO</b>			
<b>DIMENSION</b>	<b>TOTAL m2</b>	<b>VALOR POR m2</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
50 m. X 40 m.	2000	120,00	240.000,00

Fuente: Pretium EC Cia. Ltda. (Valoración de bienes)

Elaborado por: el autor

El terreno tendrá un costo total de 240.000,00 dólares. El valor es alto ya que el avalúo comercial del mismo por metro cuadrado en ese sector es de \$120,00.

### 6.1.1.2 Construcción de la Obra Civil y Sistemas

La construcción de la obra civil y de cada una de los sistemas se llevará a cabo según las especificaciones de los planos diseñados y analizados en el estudio técnico. De esta manera los profesionales encargados procedieron a estimar los costos de construcción, para determinar la necesidad de recursos monetarios para cubrir los mismos.

Cuadro No. 54

Inversión en la construcción de la obra civil del proyecto

<b>OBRA CIVIL Y SISTEMAS</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>Terreno</b>				
Adecuación y nivelación	m2	2000	3,50	7.000,00
<b>Áreas de construcción</b>				
Planta baja (Bar restaurante, , Oficinas administrativas, Caja e información, Servicios higiénicos y camerinos, Bodega general)	m2	271	420,00	113.820,00
Planta alta (Salón de proyecciones)	m2	110	350,00	38.500,00
Cerramiento	m	169	200,00	33.800,00
Guardianía	m2	8	300,00	2.250,00
Piso de adoquín (parqueadero y exteriores)	m2	396	22,00	8.712,00

<b>Cubiertas</b>				
Cubierta metálica de Cancha de césped sintético	m2	644	60,00	38.640,00
Cubierta metálica de ingreso	m2	66	65,00	4.290,00
Cubierta metálica de graderíos	m2	31	40,00	1.240,00
<b>TOTAL</b>			1.460,50	<b>248.252,00</b>

Fuente: Boletín Técnico de la Cámara de Construcción de Quito Noviembre-Diciembre de 2011, Arq. Eduardo Pérez, Ing. Víctor Salazar.

Elaborado por: el autor

La inversión total que se requiere para la construcción de la obra civil y sistemas del proyecto es de 248.252,00 dólares.

### 6.1.1.3 Césped Natural y Césped Sintético

La adquisición e instalación del césped para cada cancha del proyecto se la realizará analizando ciertas características como son: calidad, vida útil, costo de mantenimiento, resistencia y garantía; de esta manera se podrá escoger el tipo de césped adecuado para garantizar el óptimo desempeño de los jugadores.

#### a) Césped natural

El césped natural se va adquirir por chambas de césped de 0,25 m<sup>2</sup>, éstas son recolectadas en la zona de Chillogallo al sur de la ciudad de Quito. El precio por metro cuadrado incluye transporte, instalación, tierra negra para mejorar el suelo y abono de arranque. El mantenimiento del césped natural incluye corte cada 15 días, riego, abono y fertilizante.

Cuadro No. 55

Valor de compra e instalación de césped natural

<b>CÉSPED NATURAL</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>TOTAL m2</b>	<b>VALOR POR m2</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
CHAMBA CÉSPED HIERBA	589	4,00	2.356,00

Fuente: Mercado Libre Ecuador

Elaborado por: el autor

### b) Césped sintético

Para la adquisición del césped sintético se va a contratar a la empresa Fútbol City de la ciudad de Quito. Esta empresa ofrece la instalación, traslado y asesoría de su producto England field, el cual es un césped sintético específicamente deportivo fabricado bajo los más altos estándares de calidad, con una alta resistencia a los rayos UV y una extensa durabilidad ya que su vida útil se estima de 10 años. Además está diseñado para tener una apariencia natural, es suave, se mantiene frío y limpio y su costo de mantenimiento es mínimo. Por las razones mencionadas, sin duda es la mejor opción para invertir.

Cuadro No. 56

Valor de compra e instalación de césped sintético

<b>CÉSPED SINTÉTICO</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>TOTAL m2</b>	<b>VALOR POR m2</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
MONOFLAMENTO GREEN 50 mm	589	27,00	15.903,00

Fuente: Fútbol City Ecuador

Elaborado por: el autor

#### 6.1.1.4 Equipos, Muebles y Enseres

Los equipos, muebles y enseres necesarios para operar y desarrollar los servicios del proyecto serán adquiridos en el mercado local, ya que existen empresas reconocidas en el medio que ofrecen productos que se ajustan a las características técnicas requeridas para la adquisición de los activos fijos de la empresa como son: dimensión, precio, funcionalidad, calidad y garantía. El detalle de la inversión que se debe realizar en equipos, muebles y enseres para cada una de las áreas del proyecto se presenta a continuación en los siguientes cuadros:

Cuadro No. 57

Inversión en equipos e implementos para las canchas de fútbol

<b>Equipos e implementos para las canchas de fútbol</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Graderíos metálicos (6 m X 2,1 m)	unidades	2	1.500,00	3.000,00
Arcos de fútbol	unidades	4	260,00	1.040,00
Pizarra para marcador 1 m X 0,5 m	unidades	2	20,00	40,00
Redes de seguridad para las canchas	m2	1521	11,50	17.491,50
Redes para los arcos	m2	40	7,50	300,00
Luminarias Led 20 w	unidades	20	99,00	1.980,00
Balones	unidades	4	20,00	80,00
Chalecos	unidades	12	4,00	48,00
Cesto de basura grande	unidades	2	12,00	24,00
<b>TOTAL</b>			1.934,00	<b>24.003,50</b>

Fuente: Ferrisariato, Kiwi, Mercado Libre Ecuador, Acero Comercial, Novacero, Picca, Megasport.

Elaborado por: el autor

Para el equipamiento e implementación de las dos canchas de fútbol, se va a necesitar una inversión total de 24.003,50 dólares.

Cuadro No. 58

Inversión en equipos y muebles para servicios higiénicos y camerinos

<b>Equipos y muebles para servicios higiénicos y camerinos</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Duchas	unidades	3	20,00	60,00
Extractor de olores	unidades	2	21,90	43,80
Dispensador de jabón	unidades	2	21,00	42,00
Dispensador de papel	unidades	2	29,30	58,60
Espejos 2 m X 1 m	unidades	2	25,00	50,00
banca 1,8 m X 0,4 m	unidades	3	85,00	255,00
banca 1,4 m X 0,6 m	unidades	6	90,00	540,00
Cancel 0,6 m X 0,4 m X 0,4 m	unidades	6	40,00	240,00
Candados pequeños	unidades	6	4,00	24,00
Cesto de basura pequeño	unidades	8	3,50	28,00
Cesto de basura grande	unidades	2	12,00	24,00
<b>TOTAL</b>			351,70	<b>1.365,40</b>

Fuente: Ferrisariato, Mercado Libre Ecuador, Picca, Metálicas Sandoval.

Elaborado por: el autor

La inversión requerida para adquirir los equipos y muebles para los servicios higiénicos y camerinos de hombres y mujeres es de 1.365,40 dólares.

Cuadro No. 59

Inversión en equipos y muebles para el bar-restaurante

<b>Equipos y muebles para el bar-restaurante</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Cocina de 3 hornillas	unidades	1	350,00	350,00
Asadero	unidades	1	329,00	329,00
Freidora	unidades	1	170,00	170,00
Refrigeradora	unidades	2	570,00	1.140,00
Licuadaora	unidades	1	75,00	75,00
Campana extractora	unidades	1	650,00	650,00
Percha metálicas de 2 niveles	unidades	2	90,00	180,00
Mueble para cocina 2 m X 0,7 m	unidades	1	400,00	400,00
Mesa metálica para salsas y ensaladas 1 m X 0,4 m	unidades	1	80,00	80,00
Mesa metálica 1 m X 1m	unidades	9	100,00	900,00
Mesa metálica 1 m X 0,8 m	unidades	2	95,00	190,00
Silla metálica	unidades	40	29,35	1.174,00
Equipo de sonido 4 parlantes	unidades	1	300,00	300,00
Panel electrónico de turnos	unidades	1	280,00	280,00
Extractor de olores	unidades	2	21,90	43,80
Dispensador de jabón	unidades	1	21,00	21,00
Dispensador de papel	unidades	1	29,30	29,30
Espejo 1 m X 1 m	unidades	1	20,00	20,00
Cesto de basura grande	unidades	2	12,00	24,00
Cesto de basura pequeño	unidades	2	3,50	7,00
Tanque de gas	unidades	3	50,00	150,00
Ollas	unidades	3	45,00	135,00
Utensilios de cocina	unidades	5	8,00	40,00
<b>TOTAL</b>			<b>3.729,05</b>	<b>6.688,10</b>

Fuente: Ferrisariato, Kiwi, Mercado Libre Ecuador, Picca, Almacenes Juan Eljuri, Megamaxi, Almacenes Montero.

Elaborado por: el autor

Los activos tangibles para equipar y amoblar al bar-restaurante ascienden a la suma de 6.688,10 dólares.

Cuadro No. 60

Inversión en equipos y muebles para el salón de proyecciones

<b>Equipos y muebles para el salón de proyecciones</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Silla acolchada	unidades	50	90,00	4.500,00
Plasma 60 pulgadas	unidades	1	2.376,00	2.376,00
Proyector	unidades	1	789,00	789,00
Micrófono	unidades	1	28,00	28,00
Parlantes	unidades	2	244,00	488,00
Equipo de sonido	unidades	1	200,00	200,00
Mueble de madera 1,50 X 0,5 X 0,5 m	unidades	1	250,00	250,00
Antena Satelital y decodificador	unidades	1	110,00	110,00
Extractor de olores	unidades	2	21,90	43,80
Dispensador de jabón	unidades	2	21,00	42,00
Dispensador de papel	unidades	1	29,30	29,30
Cesto de basura grande	unidades	1	12,00	12,00
Cesto de basura pequeño	unidades	2	3,50	7,00
<b>TOTAL</b>			<b>4.174,70</b>	<b>8.875,10</b>

Fuente: Ferrisariato, Mercado Libre Ecuador, Picca, Almacenes Juan Eljuri, Comandato, Point Technology, Casa Musical Brasil.

Elaborado por: el autor

La inversión que se necesita para el salón de proyecciones es considerablemente alta y esto se debe a los equipos de audio y video que se requieren para un servicio óptimo. El valor total de la inversión es de 8.875,10 dólares.

Cuadro No. 61

## Inversión en equipos y muebles para oficina y caja

<b>Equipos y muebles para oficina y caja</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Escritorio 1,5 m X 0,6 m	unidades	3	130,00	390,00
Escritorio 1 m X 0,6 m	unidades	2	99,00	198,00
Mesa de madera de 1,5 m X 1m	unidades	1	150,00	150,00
Silla acolchada	unidades	11	95,00	1.045,00
Archivador de 3 niveles	unidades	3	170,00	510,00
Equipos de computación	unidades	5	399,00	1.995,00
Impresora escáner y copiadora	unidades	2	76,00	152,00
Impresora	unidades	2	42,00	84,00
Teléfono	unidades	3	16,00	48,00
Telefax	unidades	1	70,00	70,00
Grapadora	unidades	5	19,95	99,75
Perforadora	unidades	5	9,00	45,00
Sacagrapas	unidades	5	0,70	3,50
Botiquín de primeros auxilios	unidades	1	30,00	30,00
Extintor	unidades	1	30,00	30,00
Cesto de basura pequeño	unidades	6	3,50	21,00
Espejo 1 m X 1 m	unidades	2	20,00	40,00
<b>TOTAL</b>			1.360,15	<b>4.911,25</b>

Fuente: Ferrisariato, Mercado Libre Ecuador, Picca, Point Technology, Super Paco

Elaborado por: el autor

La inversión total necesaria para el área de oficina y caja donde va a laborar el personal administrativo es de 4.911,25 dólares, de los cuales 2.231,00 dólares pertenecen a los equipos de computación y 2.680,25 dólares a los muebles y enseres.

Cuadro No. 62

## Inversión en muebles para la guardianía y bodega

<b>Muebles para la guardianía y bodega</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Escritorio 1 m X 0,6 m	unidades	1	99,00	99,00
Silla acolchada	unidades	1	95,00	95,00
Estantería 4 niveles	unidades	3	115,00	345,00
Cesto de basura pequeño	unidades	1	3,50	3,50
		<b>TOTAL</b>	312,50	<b>542,50</b>

Fuente: Ferrisariato, Mercado Libre Ecuador, Picca

Elaborado por: el autor

Para la adquisición de los muebles para la guardianía y bodega se requiere invertir la cantidad de 542,50 dólares.

Cuadro No. 63

## Inversión en equipos y enseres para limpieza y aseo

<b>Equipos y enseres para limpieza y aseo</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Aspiradora pequeña	unidades	1	85,00	85,00
Baldes pequeños	unidades	5	7,00	35,00
		<b>TOTAL</b>	92,00	<b>120,00</b>

Fuente: Ferrisariato, Picca

Elaborado por: el autor

La cantidad que se va a invertir es de 120,00 dólares. La inversión es mínima ya que los activos a comprar servirán únicamente de apoyo, y esto se debe a que la empresa a contratar para la limpieza y aseo cuenta con sus propios equipos.

Una vez realizada la descripción de cada uno de los equipos y muebles en cantidad y precio, a continuación se va a presentar el cuadro resumen de la inversión total que se requiere para las diferentes áreas del proyecto.

Cuadro No. 64

Inversión total requerida en equipos, muebles y enseres para el proyecto

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Equipos e implementos para las canchas de futbol	24.003,50
Equipos y muebles para servicios higiénicos y camerinos	1.365,40
Equipos y muebles para el bar-restaurante	6.688,10
Equipos y muebles para el salón de proyecciones	8.875,10
Equipos y muebles para oficina y caja	2.680,25
Muebles para la guardianía y bodega	542,50
Equipos y enseres para limpieza y aseo	120,00
Equipos de computación para oficina y caja	2.231,00
<b>TOTAL</b>	<b>46.505,85</b>

Elaborado por: el autor

La inversión total que se va destinar para la adquisición de los equipos, muebles y enseres para la operación de la empresa es de 46.505,85 dólares.

La depreciación de los activos fijos se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 65

## Depreciación de los activos fijos del proyecto

<b>DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS</b>									
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR COMERCIAL</b>	<b>VIDA ÚTIL (AÑOS)</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b>	<b>VALOR EN LIBROS</b>
Edificio (Obra civil y sistemas)	248.252,00	20	12.412,60	12.412,60	12.412,60	12.412,60	12.412,60	62.063,00	186.189,00
<b>Área administrativa</b>									
Equipos y muebles para oficina y caja	2.680,25	10	268,03	268,03	268,03	268,03	268,03	1.340,13	1.340,13
Equipos de computación para oficina y caja	2.231,00	3	743,67	743,67	743,67	-	-	2.231,00	0,00
<b>Subtotal</b>	<b>4.911,25</b>		<b>1.011,69</b>	<b>1.011,69</b>	<b>1.011,69</b>	<b>268,03</b>	<b>268,03</b>	<b>3.571,13</b>	<b>1.340,13</b>
<b>Área Operativa</b>									
Césped natural	2.356,00	10	235,60	235,60	235,60	235,60	235,60	1.178,00	1.178,00
Césped sintético	15.903,00	10	1.590,30	1.590,30	1.590,30	1.590,30	1.590,30	7.951,50	7.951,50
Equipos e implementos para las canchas de fútbol	24.003,50	10	2.400,35	2.400,35	2.400,35	2.400,35	2.400,35	12.001,75	12.001,75
Equipos y muebles para servicios higiénicos y camerinos	1.365,40	10	136,54	136,54	136,54	136,54	136,54	682,70	682,70
Equipos y muebles para el bar-restaurante	6.688,10	10	668,81	668,81	668,81	668,81	668,81	3.344,05	3.344,05
Equipos y muebles para el salón de proyecciones	8.875,10	10	887,51	887,51	887,51	887,51	887,51	4.437,55	4.437,55
Muebles para la guardianía y bodega	542,50	10	54,25	54,25	54,25	54,25	54,25	271,25	271,25
Equipos y enseres para limpieza y aseo	120,00	10	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	60,00	60,00
<b>Subtotal</b>	<b>59.853,60</b>		<b>5.985,36</b>	<b>5.985,36</b>	<b>5.985,36</b>	<b>5.985,36</b>	<b>5.985,36</b>	<b>29.926,80</b>	<b>29.926,80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>313.016,85</b>		<b>19.409,65</b>	<b>19.409,65</b>	<b>19.409,65</b>	<b>18.665,99</b>	<b>18.665,99</b>	<b>95.560,93</b>	<b>217.455,93</b>

Elaborado por: el autor

El valor en libros después de cinco años de los activos fijos de la empresa es de 457.455,93 dólares, incluido el terreno que tiene un valor de 240.000 dólares.

## **6.1.2 CAPITAL DE TRABAJO**

El capital de trabajo es la inversión requerida para adquirir activos corrientes y a corto plazo e insumos y materias primas para el ciclo productivo y que son necesarios para la operación y funcionamiento del proyecto. El capital de trabajo se debe calcular en función del monto de producción esperado.

El capital de trabajo no es más que los recursos monetarios necesarios para cubrir todos los desembolsos administrativos, operacionales y de publicidad y ventas que se deben realizar para la operación de cada uno de los servicios del proyecto.

La inversión en capital de trabajo del presente proyecto se va a estimar para garantizar la normal operación en un tiempo de dos meses, durante los cuales se espera recaudar recursos suficientes a través de las ventas, para mantener el ágil funcionamiento del proceso productivo.

A continuación se presenta el detalle de los gastos considerados para la conformación del capital de trabajo del proyecto:

### **6.1.2.1 Gastos de Administración**

Los gastos de administración son los desembolsos referentes al pago de los rubros iniciales necesarios para diseñar y constituir legalmente a la compañía; a la cancelación de sueldos del personal administrativo que son: el gerente general, la secretaria asistente y los cajeros, así como también se incluyen los gastos de la adquisición de insumos y materiales para la oficina y caja requeridos para el desarrollo de las actividades de dicho personal y el consumo de servicios básicos y telecomunicaciones. La estimación de los gastos de administración del presente proyecto se presenta en los siguientes cuadros.

Para iniciar la operación la empresa primeramente debe incurrir en ciertos gastos que corresponden a: estudios previos, gastos de constitución y organización y gastos de diseño. Antes estos gastos se denominaban activos de diferidos y se amortizaban a cinco años ahora según las NIIF, se contabilizan directamente al gasto en el Balance de Resultados, es por esta razón que se consideran los primeros gastos de administración del proyecto.

Los estudios previos se refieren a todos los costos originados en cada uno de los estudios que se realizaron del proyecto como son: de mercado, técnico, organizacional y financiero, para los cuales se necesitó la suma de 120,00 dólares.

Los gastos de constitución y organización son todos los desembolsos que se tienen que efectuar para constituir legalmente la compañía; en el caso de El Mundo del Fútbol va a ser la constitución de una compañía de responsabilidad limitada. Como se detalló en el capítulo anterior se deben realizar una serie de trámites en cada una de las instituciones pertinentes y cumplir con ciertos requisitos legales para el correcto funcionamiento. Todo esto causa gastos que ascienden a 2.700,00 dólares, en donde están incluidos los honorarios del abogado patrocinador.

Los gastos de diseño corresponden a los pagos que se deben cancelar a los profesionales encargados de la realización y diseño de los planos y los estudios de los sistemas: hidráulico-sanitario, de fuerza, iluminación y sonido y electrónico. Así como también se refieren al diseño de las cubiertas y de todo lo necesario para iniciar la construcción de la obra civil. El valor a pagar por estos rubros es de 10.500,00 dólares.

En el cuadro No. 66 se resumen todos los valores de cada uno de los gastos iniciales que se requieren para el presente proyecto.

Cuadro No. 66

Inversión total requerida en gastos iniciales para el proyecto

DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
Estudios previos	120,00
Gastos de constitución y organización	2.700,00
Gastos de diseño	10.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>13.320,00</b>

Fuente: Arévalo y Asociados Consultores  
Elaborado por: el autor

La inversión total requerida en los gastos iniciales para la puesta en marcha de la empresa es de 13.320,00 dólares.

Cuadro No. 67

Cálculo de los sueldos del personal del área administrativa para los 2 primeros meses

<b>SUELDOS DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA</b>										
<b>CARGO</b>	<b>No. DE PERSONAS</b>	<b>SUELDO MENSUAL</b>	<b>SUELDO ANUAL</b>	<b>13er SUELDO</b>	<b>14to. SUELDO</b>	<b>IESS APORTE INDIVIDUAL</b>	<b>IESS APORTE PATRONAL</b>	<b>TOTAL A PAGAR</b>	<b>TOTAL GASTO SUELDO ANUAL</b>	<b>TOTAL GASTO SUELDO BIMENSUAL</b>
Gerente general	1	700,00	8400,00	700,00	292,00	785,40	1020,60	8606,60	10412,60	1.735,43
Secretaria asistente	1	400,00	4800,00	400,00	292,00	448,80	583,20	5043,20	6075,20	1.012,53
Contador general	1	500,00	6000,00	500,00	292,00	561,00	729,00	6231,00	7521,00	1.253,50
Cajero*	2	584,00	7008,00	584,00	292,00	655,25	851,47	7228,75	8735,47	1.455,91
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>2184,00</b>	<b>26208,00</b>	<b>2184,00</b>	<b>1168,00</b>	<b>2450,45</b>	<b>3184,27</b>	<b>27109,55</b>	<b>32744,27</b>	<b>5.457,38</b>

\*El sueldo para el puesto de cajero será de 292,00 dólares

Fuente: Código del Trabajo, IESS

Elaborado por: el autor

El valor que se debe cancelar por dos meses de trabajo al personal administrativo es de 5.457,38 dólares, y como se puede observar en el cuadro No. 67 este valor se obtuvo después de calcular el gasto por sueldo anual de cada trabajador, en donde se contemplaron los beneficios sociales que por ley les corresponde al personal.

Cuadro No. 68

Inversión en insumos y materiales para las oficinas y caja para los 2 primeros meses

<b>Insumos y materiales para las oficinas y caja</b>							
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR BIMENSUAL</b>
Papel bond	unidades	semanal	500	0,01	5,00	20,00	40,00
Lápices	unidades	mensual	10	0,30	3,00	3,00	6,00
Esferos	unidades	mensual	5	0,50	2,50	2,50	5,00
Carpetas	unidades	mensual	50	1,25	62,50	62,50	125,00
Borradores	unidades	mensual	5	0,25	1,25	1,25	2,50
Tinta correctora	unidades	mensual	3	1,30	3,90	3,90	7,80
Cartuchos de tinta para impresora	unidades	bimensual	6	19,00	114,00	57,00	114,00
Grapas (caja de 5000 unidades)	unidades	bimensual	3	0,90	2,70	1,35	2,70
Clips de 50g	unidades	mensual	2	0,65	1,30	1,30	2,60
<b>TOTAL</b>				<b>24,16</b>	<b>196,15</b>	<b>152,80</b>	<b>305,60</b>

Fuente: Super Paco, Computron

Elaborado por: el autor

La inversión que se requiere para el normal funcionamiento del área administrativa, es de 305,60 dólares, los cuales se emplearán en la compra de insumos y materiales.

Cuadro No. 69

Gastos de servicios básicos administrativos y telecomunicaciones del proyecto

<b>Servicios básicos administrativos y telecomunicaciones</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD MENSUAL</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR BIMENSUAL</b>
Agua potable	m3	10	0,72	7,20	14,40
Energía eléctrica	kwh	80	0,15	12,00	24,00
Telefonía fija	min	1680	0,07	117,60	235,20
Internet	kbps	2000	-	55,00	110
<b>TOTAL</b>			<b>0,94</b>	<b>191,80</b>	<b>383,60</b>

Fuente: EMAAP-Q, EEQ, CNT

Elaborado por: el autor

El consumo bimensual de servicios básicos y telecomunicaciones del área administrativa, es decir de las oficinas y caja va a ser de 383,60 dólares.

El cuadro No. 70 agrupa los dos rubros considerados para obtener los gastos de administración del presente proyecto.

Cuadro No. 70  
Gastos de administración del proyecto

<b>Gastos de administración</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR BIMENSUAL</b>
Gastos de constitución, organización y diseño	13.320,00
Sueldos del personal del área administrativa	5.457,38
Insumos y materiales para las oficinas y caja	305,60
Servicios básicos administrativos y telecomunicaciones	383,60
<b>TOTAL</b>	<b>19.466,58</b>

Elaborado por: el autor

Los gastos de administración suman un total de 19.466,58 dólares, que es la suma de los gastos de constitución, organización y diseño, los sueldos del personal del área administrativa, de la inversión en insumos y materiales para las oficinas y caja y de los servicios básicos y telecomunicaciones que se calculó anteriormente.

#### **6.1.2.2 Gastos de operación**

Los gastos de operación como su nombre mismo lo indica son todos los gastos necesarios para la operación de cada servicio del proyecto y lo conforman los sueldos a cancelar al personal del área operativa en donde se encuentran: el cocinero, la asistente de cocina, el mesero, los colaboradores, el personal de limpieza y de seguridad; el valor de la inversión en insumos y materiales del bar restaurante y de limpieza y aseo; el costo de mantenimiento de la cancha de fútbol de césped natural y sintético, el pago de servicios básicos y televisión pagada. La estimación de los gastos de operación del presente proyecto se presenta en los siguientes cuadros:

Cuadro No. 71

Cálculo de los sueldos del personal del área operativa para los 2 primeros meses

<b>SUELDOS DEL PERSONAL DEL ÁREA OPERATIVA</b>										
<b>CARGO</b>	<b>No. DE PERSONAS</b>	<b>SUELDO MENSUAL</b>	<b>SUELDO ANUAL</b>	<b>13er SUELDO</b>	<b>14to. SUELDO</b>	<b>IESS APORTE INDIVIDUAL</b>	<b>IESS APORTE PATRONAL</b>	<b>TOTAL A PAGAR</b>	<b>TOTAL GASTO SUELDO ANUAL</b>	<b>TOTAL GASTO SUELDO BIMENSUAL</b>
Cocinero	1	292,00	3504,00	292,00	292,00	327,62	425,74	3760,38	4513,74	752,29
Asistente de cocina	1	292,00	3504,00	292,00	292,00	327,62	425,74	3760,38	4513,74	752,29
Mesero	1	292,00	3504,00	292,00	292,00	327,62	425,74	3760,38	4513,74	752,29
Colaborador*	2	584,00	7008,00	584,00	292,00	655,25	851,47	7228,75	8735,47	1.455,91
Personal de limpieza**	3	900,00	10800,00	900,00	292,00	1009,80	1312,20	10982,20	13304,20	2.217,37
Personal de seguridad***	2	800,00	9600,00	800,00	292,00	897,60	1166,40	9794,40	11858,40	1.976,40
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>3160,00</b>	<b>37920,00</b>	<b>3160,00</b>	<b>1752,00</b>	<b>3545,52</b>	<b>4607,28</b>	<b>39286,48</b>	<b>47439,28</b>	<b>7.906,55</b>

\*El sueldo para el puesto de colaborador será de 292,00 dólares

\*\*El sueldo para el puesto de personal de limpieza será de 300,00 dólares

\*\*\*El sueldo para el puesto de personal de seguridad será de 400,00 dólares

Fuente: Código del Trabajo, IESS

Elaborado por: el autor

El sueldo bimensual total que se debe cancelar a las diez personas que van a trabajar en el área operativa para desarrollar los servicios, es de 7.906,55 dólares, incluidos los beneficios sociales.

Cuadro No. 72

Inversión en insumos y materiales para el bar-restaurante para los 2 primeros meses

Insumos y materiales para el bar-restaurante							
DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	VALOR MENSUAL	VALOR BIMENSUAL
Papas	quintal	semanal	1	22,00	22,00	88,00	176,00
Carnes (pollo, chuleta, carne res)	libras	semanal	30	1,50	45,00	180,00	360,00
Pan	unidades	semanal	140	0,15	21,00	84,00	168,00
Salchichas	unidades	semanal	70	0,30	21,00	84,00	168,00
Salsa de tomate	litros	quincenal	20	1,50	30,00	60,00	120,00
Mayonesa	litros	quincenal	20	1,50	30,00	60,00	120,00
Legumbres	libras	quincenal	15	0,75	11,25	22,50	45,00
Hortalizas	libras	semanal	20	0,65	13,00	52,00	104,00
Frutas	libras	semanal	20	1,50	30,00	120,00	240,00
Especias	libras	mensual	8	1,00	8,00	8,00	16,00
Aceite	litros	semanal	10	2,75	27,50	110,00	220,00
Sal	libras	mensual	25	0,45	11,25	11,25	22,50
Azúcar	libras	mensual	50	0,55	27,50	27,50	55,00
Leche	litros	semanal	10	0,65	6,50	26,00	52,00
Huevos	unidades	semanal	50	0,10	5,00	20,00	40,00
Snacks	unidades	semanal	25	0,40	10,00	40,00	80,00
Cambio tanque gas	unidades	mensual	2	2,75	5,50	5,50	11,00
Carbón	libras	semanal	10	1,50	15,00	60,00	120,00
Caja de fósforos	unidades	semanal	3	0,10	0,30	1,20	2,40
Gaseosa	unidades	semanal	50	0,23	11,50	46,00	92,00
Bebida hidratante	unidades	semanal	30	1,00	30,00	120,00	240,00
Agua sin gas	unidades	semanal	30	0,27	8,10	32,40	64,80
Agua con gas	unidades	semanal	20	0,46	9,20	36,80	73,60
Jugo de botella	unidades	semanal	20	0,47	9,40	37,60	75,20
Cerveza	unidades	semanal	48	0,75	36,00	144,00	288,00
Ron	unidades	quincenal	1	15,00	15,00	30,00	60,00
Tequila	unidades	quincenal	1	16,00	16,00	32,00	64,00
Whisky	unidades	quincenal	1	16,00	16,00	32,00	64,00
Platos desechables	unidades	semanal	200	0,10	20,00	80,00	160,00
Vasos desechables	unidades	semanal	100	0,05	5,00	20,00	40,00
Cucharas desechable	unidades	semanal	80	0,03	2,40	9,60	19,20
Cubiertos desechables	unidades	semanal	80	0,03	2,40	9,60	19,20
servilletas (paquete de 100)	unidades	semanal	4	0,90	3,60	14,40	28,80
<b>TOTAL</b>				<b>91,39</b>	<b>524,40</b>	<b>1.704,35</b>	<b>3.408,70</b>

Fuente: Supermercados Santa Maria, Supermaxi, Mercado La Ofelia

Elaborado por: el autor

Para la elaboración de los productos que se van a expender en el bar-restaurante se requiere una inversión de 3.408,70 dólares.

Cuadro No. 73

Inversión en insumos y materiales para limpieza y aseo para los 2 primeros meses

Insumos y materiales para limpieza y aseo							
DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	VALOR MENSUAL	VALOR BIMENSUAL
Escoba	unidades	semestral	6	3,00	18,00	3,00	6,00
Trapeador	unidades	semestral	4	4,00	16,00	2,67	5,33
Pala recogedora de basura	unidades	anual	2	4,15	8,30	0,69	1,38
Papel higiénico	unidades	semanal	11	8,00	88,00	352,00	704,00
Jabón líquido	litros	semanal	6	3,00	18,00	72,00	144,00
Cloro	litros	semanal	2	1,25	2,50	10,00	20,00
Detergente 1kg	unidades	semanal	2	4,00	8,00	32,00	64,00
Fundas de basura (paquete 10 unidades)	unidades	semanal	15	0,55	8,25	33,00	66,00
Franelas	unidades	mensual	10	0,25	2,50	2,50	5,00
Esponjas	unidades	mensual	20	0,45	9,00	9,00	18,00
Estropajos	unidades	mensual	20	0,50	10,00	10,00	20,00
Guantes	unidades	mensual	4	1,70	6,80	6,80	13,60
Desinfectante	litros	semanal	5	1,50	7,50	30,00	60,00
Ambientador	unidades	mensual	3	2,00	6,00	6,00	12,00
<b>TOTAL</b>				<b>34,35</b>	<b>208,85</b>	<b>569,66</b>	<b>1.139,32</b>

Fuente: Supermercados Santa Maria, Supermaxi

Elaborado por: el autor

Los insumos y materiales que se necesitan para la limpieza y aseo de las instalaciones por dos meses, tienen un valor de 1.139,32 dólares.

Cuadro No. 74

Gastos de mantenimiento de las canchas de césped natural y sintético por dos meses

<b>Gastos de mantenimiento</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR BIMENSUAL</b>
Mantenimiento de cancha de césped natural	400,00	800,00
Mantenimiento de cancha de césped sintético	250,00	500,00
<b>TOTAL</b>	<b>650,00</b>	<b>1.300,00</b>

Fuente: Mercado Libre Ecuador

Elaborado por: el autor

Los rubros que se tomaron en cuenta para el cálculo de los gastos de mantenimiento de la cancha de césped natural son: poda o corte, fertilizantes, abono, control de plagas y señalización de áreas de juego. De esta manera el valor estimado para el mantenimiento bimensual es de 800,00 dólares. El costo por mantenimiento de la cancha de césped sintético se ha estimado en 250,00 dólares mensuales y este rubro incluye alguna reaparición que deba realizarse por el uso excesivo, la colocación de arena sintética y cepillado. El gasto bimensual de mantenimiento asciende a 1.300.00 dólares.

Cuadro No. 75

Gastos de servicios básicos operacionales del proyecto

<b>Servicios básicos operacionales</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD MENSUAL</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR BIMENSUAL</b>
Agua potable	m3	70	0,72	50,40	100,80
Energía eléctrica	kwh	1800	0,15	270,00	540,00
<b>TOTAL</b>			<b>0,87</b>	<b>320,40</b>	<b>640,80</b>

Fuente: EMAAP-Q, EEQ

Elaborado por: el autor

La estimación del consumo de servicios básicos operacionales que la empresa va a tener se estableció considerando la cantidad de baños, equipos, luminarias, etc., que se van a instalar. De esta manera se obtuvo que se gastarán 640,80 dólares durante los dos primeros meses de gestión.

Cuadro No. 76

## Gastos de televisión pagada del proyecto

<b>Televisión pagada</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR BIMENSUAL</b>
Televisión pagada	canales	133	49,00	98,00

Fuente: Directv

Elaborado por: el autor

Los gastos en lo que corresponde al pago de la televisión pagada para el salón de proyecciones son de 98,00 dólares para los dos primeros meses.

El cuadro No. 77 presenta el resumen de todos los gastos considerados para el cálculo de los gastos de operación bimensuales.

Cuadro No. 77

## Gastos de operación del proyecto

<b>Gastos de operación</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR BIMENSUAL</b>
Sueldos del personal del área operativa	7.906,55
Insumos y materiales para el bar-restaurante	3.408,70
Insumos y materiales para limpieza y aseo	1.139,32
Gastos de mantenimiento césped	1.300,00
Servicios básicos operacionales	640,80
Televisión pagada	98,00
<b>TOTAL</b>	<b>14.493,36</b>

Elaborado por: el autor

En total la inversión que se necesita para cubrir los gastos de operación en el período de dos meses es de 14.493,36 dólares.

### 6.1.2.3 Gastos de publicidad y ventas

Los gastos de publicidad y ventas son los desembolsos en los que la empresa debe incurrir para la difusión y conocimiento de los servicios y productos que ofrecerá a sus consumidores. Al inicio de las operaciones y cada semestre, se realizará una

campaña publicitaria agresiva con el fin de captar la mayor cantidad de clientes, dando a conocer las características particulares del nuevo proyecto a través de diferentes medios. Estos medios publicitarios con su respectivo precio se describen a continuación en el cuadro No. 78.

Cuadro No. 78  
Gastos de publicidad y ventas del proyecto

<b>Publicidad y ventas (Semestral)</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Página Web	unidades	1	500,00	500,00
Anuncio en periódico	unidades	2	15,00	30,00
Hojas volantes	unidades	2000	0,03	60,00
Llaveros	unidades	200	1,25	250,00
Esferos	unidades	200	0,80	160,00
Calendarios	unidades	200	0,20	40,00
Eventos de inauguración	-	-	-	400,00
<b>TOTAL</b>			<b>517,28</b>	<b>1.440,00</b>

Fuente: Arévalo y Asociados Consultores  
Elaborado por: el autor

Los gastos de publicidad y ventas para la comercialización de los servicios del proyecto durante el primer semestre del año suman una cantidad de 1.440,00 dólares.

En el segundo semestre únicamente es de 1.040,00 dólares. El evento a realizarse se llevará a cabo al inicio del año para dar a conocer el nuevo proyecto a los medios de comunicación.

Una vez obtenidos los valores de los gastos de administración, operación, y ventas se va a proceder al cálculo del capital de trabajo de la empresa.

Cuadro No. 79

Inversión total requerida en capital de trabajo para el proyecto

<b>Capital de Trabajo</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR BIMENSUAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Gastos de administración	19.466,58	54,85%
Gastos de operación	14.493,36	40,83%
Gastos de publicidad y ventas	1.440,00	4,06%
Imprevistos	93,21	0,26%
<b>TOTAL</b>	<b>35.493,15</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: el autor

La inversión total requerida para capital de trabajo que garantice el normal funcionamiento y operación de la empresa para los dos primeros meses es de 35.493,15 dólares, de los cuales el 54,85% son destinados a los gastos de administración. Se ha considerado un monto de 93,21 dólares para cubrir cualquier contingencia que pudiera presentarse en los dos primeros meses de operaciones del proyecto.

### **6.1.3 INVERSIÓN INICIAL TOTAL**

La inversión total que este proyecto requiere para iniciar sus operaciones se presenta en forma resumida en el siguiente cuadro:

## Cuadro No. 80

## Inversión inicial total requerida del proyecto

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>		
<b>Inversión fija (activos fijos)</b>		553.016,85 93,97%
Terreno	240.000,00	
Obra civil y sistemas	248.252,00	
Césped natural	2.356,00	
Césped sintético	15.903,00	
Equipos e implementos para las canchas de futbol	24.003,50	
Equipos y muebles para servicios higiénicos y camerinos	1.365,40	
Equipos y muebles para el bar-restaurante	6.688,10	
Equipos y muebles para el salón de proyecciones	8.875,10	
Equipos y muebles para oficina y caja	2.680,25	
Muebles para la guardianía y bodega	542,50	
Equipos y enseres para limpieza y aseo	120,00	
Equipos de computación para oficina y caja	2.231,00	
<b>Capital de trabajo</b>		35.493,15 6,03%
Gastos de administración	19.466,58	
Gastos de operación	14.493,36	
Gastos de publicidad y ventas	1.440,00	
Imprevistos	93,21	
<b>TOTAL DE INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>588.510,00</b>

Elaborado por: el autor

El monto total de inversión inicial requerido por el proyecto es de 588.510,00 dólares, de los cuales el 93,97%, es decir 553.016,85 dólares representa la adquisición de activos fijos la empresa. La inversión es alta debido al tamaño del proyecto y a las características de sus servicios.

## 6.2 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

El proyecto se va a financiar mediante recursos propios que corresponden a las aportaciones de capital de los socios y recursos de terceros que es la obtención de un préstamo, de esta manera se podrá cubrir la totalidad de la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto.

Cuadro No. 81

Estructura de Financiamiento del proyecto

FINANCIAMIENTO		PORCENTAJE
Inversión Inicial	588.510,00	100,00%
Capital aportado por los socios	458.510,00	77,91%
Préstamo	130.000,00	22,09%

Elaborado por: el autor

Como se calculó anteriormente, la inversión inicial que se requiere es de 588.510,00 dólares, de los cuales el 77,91%, es decir 458.510,00 dólares es financiado por los recursos propios, el restante 22,09% lo va cubrir un préstamo que se va a adquirir por el valor de 130.000,00 dólares.

El préstamo se lo va a realizar a la Corporación Financiera Nacional quienes a través de su servicio de crédito directo (Anexo 4), van a proporcionar los recursos para poder financiar la inversión inicial del proyecto.

Cuadro No. 82

Condiciones del préstamo

DATOS	
Monto del préstamo:	130.000,00
Tasa de interés:	9,33%
Plazo (años):	5
No. de cuotas:	60
Entidad:	CFN

Fuente: Corporación Financiera Nacional

Elaborado por: el autor

Bajo las condiciones establecidas en el cuadro anterior se realizó la tabla de amortización del préstamo que se presenta en el Anexo 5.

A continuación se detalla el valor de cada uno de los pagos anuales que se debe cancelar por el préstamo adquirido.

Cuadro No. 83  
Pagos anuales del préstamo

<b>PAGOS DEL PRÉSTAMO</b>			
AÑO	CAPITAL	INTERÉS	CUOTA ANUAL
1	26.000,00	11.017,18	37.017,18
2	26.000,00	8.591,38	34.591,38
3	26.000,00	6.165,58	32.165,58
4	26.000,00	3.739,78	29.739,78
5	26.000,00	1.313,98	27.313,98
<b>TOTAL</b>	<b>130.000,00</b>	<b>30.827,88</b>	<b>160.827,88</b>

Elaborado por: el autor

Los intereses por los 5 años de plazo del préstamo suman 30.827,88 dólares.

### **6.3 PRESUPUESTO DE OPERACIONES**

El presupuesto de operaciones es la estimación de la cantidad de ingresos que el proyecto va a percibir por concepto de la operación de sus servicios en los próximos años.

#### **6.3.1 INGRESOS OPERACIONALES**

Los ingresos son las entradas de dinero percibidos por la venta de los productos o la prestación de los servicios del proyecto y deben ser registrados en el año en que se espera recibirlos.

Los ingresos operacionales del presente proyecto se van a determinar mediante el cálculo de las tres fuentes de ingreso que son los tres servicios que se prestarán, siendo el principal por el monto que generará de ingresos, el alquiler de las dos canchas de fútbol. Los otros servicios son complementarios ya que sus ingresos no son muy altos, sin embargo son importantes, éstos son: el bar-restaurante y la proyección de partidos de fútbol.

Para calcular los ingresos del proyecto se analizaron los resultados que arrojó el estudio de mercado y el estudio técnico, donde el mercado objetivo lo conforman

13.799 personas, dando como resultado una demanda insatisfecha proyectada para el año 1 (2012) de 33.072 partidos de fútbol, de los cuales el presente proyecto cubrirá el 20,32%, es decir 6.720 partidos debido a la capacidad de producción y al tamaño, que cada año se incrementara de acuerdo al crecimiento poblacional del sector.

Adicionalmente se estableció, según el estudio de mercado, que el 95% de las personas que forman el mercado objetivo del proyecto consumirían los productos del bar-restaurante, esto es 13.109 hombres y un 92%, es decir 12.695 hombres demandarían el servicio de proyección de partidos de fútbol.

Considerando que, la inflación promedio de los últimos 5 años es de 4,50%, la inflación acumulada de enero a octubre del 2011 es de 4,67%, y la inflación anual hasta octubre del 2011 es de 5,50%; se estableció que la inflación del Ecuador en promedio para los próximos 5 años será del 5%, este es el valor que se aplicará en los precios de venta de los servicios del proyecto para las proyecciones de los ingresos de cada año.

Bajo estas condiciones del mercado, los ingresos esperados por la empresa para los próximos 5 años de sus tres servicios se presentan en los cuadros desarrollados a continuación:

Cuadro No. 84

Detalle de la proyección de los ingresos de las canchas de fútbol

<b>INGRESOS POR ALQUILER DE LAS CANCHAS DE FÚTBOL PROYECTADOS</b>					
<b>Cancha de césped natural</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
No. de partidos	3360	3373	3387	3400	3414
Precio promedio*	30,00	31,50	33,08	34,73	36,47
Subtotal	100.800,00	106.263,36	112.022,83	118.094,47	124.495,19
<b>Cancha de césped sintético</b>					
No. de partidos	3360	3373	3387	3400	3414
Precio promedio**	42,00	44,10	46,31	48,62	51,05
Subtotal	141.120,00	148.768,70	156.831,97	165.332,26	174.293,27
<b>TOTAL INGRESOS POR ALQUILER</b>	<b>241.920,00</b>	<b>255.032,06</b>	<b>268.854,80</b>	<b>283.426,73</b>	<b>298.788,46</b>

Elaborado por: el autor

\*Los precios considerados son: 24,00, 30,00 y 36,00 dólares

\*\* Los precios considerados son: 36,00, 42,00 y 48,00 dólares

Cuadro No. 85

Detalle de los ingresos del bar-restaurante durante el primer año

<b>INGRESOS DEL BAR-RESTAURANTE (AÑO 1)</b>					
<b>PRODUCTO</b>	<b>UNIDADES SEMANALES</b>	<b>PRECIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Pollo asado	30	1,25	37,50	150,00	1.800,00
Carne asada	30	1,00	30,00	120,00	1.440,00
Chuleta asada	20	1,25	25,00	100,00	1.200,00
Salchichas asadas	20	1,00	20,00	80,00	960,00
Hamburguesa	140	1,50	210,00	840,00	10.080,00
Salchipapas	70	1,25	87,50	350,00	4.200,00
Papas Fritas	130	1,00	130,00	520,00	6.240,00
Hot dog	70	1,25	87,50	350,00	4.200,00
Snacks	25	0,45	11,25	45,00	540,00
Jugo naturales	80	1,00	80,00	320,00	3.840,00
Jugo de botella	20	0,75	15,00	60,00	720,00
Bebida hidratante	30	1,25	37,50	150,00	1.800,00
Agua sin gas	30	0,40	12,00	48,00	576,00
Agua con gas	20	0,50	10,00	40,00	480,00
Gaseosas	50	0,50	25,00	100,00	1.200,00
Cervezas	48	1,25	60,00	240,00	2.880,00
Vaso de Ron	10	3,00	30,00	120,00	1.440,00
Vaso de Tequila	12	3,50	42,00	168,00	2.016,00
Vaso de Whisky	15	3,50	52,50	210,00	2.520,00
<b>TOTAL</b>	<b>850</b>	<b>25,6</b>	<b>1.002,75</b>	<b>4.011,00</b>	<b>48.132,00</b>

Elaborado por: el autor

Las oferta de productos que van a elaborarse fueron establecidos en concordancia a la capacidad de producción que tendrá el bar-restaurante, cual está en función de la asistencia de personas diaria que tendrá el proyecto. El bar-restaurante atenderá un promedio de 85 personas por día.

Cuadro No. 86

Proyección de los ingresos del bar-restaurante

<b>INGRESOS DEL BAR-RESTAURANTE PROYECTADOS</b>				
<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
48.132,00	50.538,60	53.065,53	55.718,81	58.504,75

Elaborado por: el autor

Cuadro No. 87

Detalle de la proyección de los ingresos del salón de proyecciones

<b>INGRESOS DEL SALÓN DE PROYECCIONES PROYECTADOS</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
No. de partidos a proyectarse	96	96	96	96	96
No. de asistentes	4800	4800	4800	4800	4800
Precio promedio	2,50	2,63	2,76	2,89	3,04
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>12.000,00</b>	<b>12.600,00</b>	<b>13.230,00</b>	<b>13.891,50</b>	<b>14.586,08</b>

Elaborado por: el autor

Los partidos nacionales e internacionales a proyectarse se determinaron en un promedio de 2 partidos semanales y se consideró un número de asistentes para cada partido de 50 personas.

La proyección de los ingresos totales de la empresa para los próximos 5 años se presenta en el siguiente cuadro resumen:

Cuadro No. 88

Presupuesto de ingresos del proyecto

<b>INGRESOS TOTALES PROYECTADOS</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos por alquiler de las canchas de fútbol	241.920,00	255.032,06	268.854,80	283.426,73	298.788,46
Ingresos del bar-restaurante	48.132,00	50.538,60	53.065,53	55.718,81	58.504,75
Ingresos del salón de proyecciones	12.000,00	12.600,00	13.230,00	13.891,50	14.586,08
<b>TOTAL INGRESOS DEL PROYECTO</b>	<b>302.052,00</b>	<b>318.170,66</b>	<b>335.150,33</b>	<b>353.037,04</b>	<b>371.879,28</b>

Elaborado por: el autor

## 6.4 EGRESOS OPERACIONALES

Los egresos operacionales representan todas las salidas de recursos monetarios que la empresa debe realizar y que son necesarios para el ciclo productivo a lo largo de su funcionamiento. Para realizar las proyecciones de los egresos operacionales de los próximos cinco años, se va a utilizar la inflación considerada anteriormente del 5%.

### 6.4.1 COSTOS DE OPERACIÓN

Son los costos que se vinculan directamente con la prestación de los servicios del proyecto, consisten en los desembolsos por mano de obra, insumos y materiales, servicios básicos y mantenimiento.

En los cuadros expuestos a continuación se detalla el cálculo de los costos de operación del presente proyecto.

Cuadro No. 89

Cálculo de los sueldos del personal del área operativa para el 2do. Año

<b>SUELDOS DEL PERSONAL DEL ÁREA OPERATIVA (2do año)</b>											
<b>CARGO</b>	<b>No. DE PERSONAS</b>	<b>SUELDO MENSUAL</b>	<b>SUELDO ANUAL</b>	<b>13er SUELDO</b>	<b>14to. SUELDO</b>	<b>IESS APORTE INDIVIDUAL</b>	<b>IESS APORTE PATRONAL</b>	<b>FONDO DE RESERVA</b>	<b>VACACIONES</b>	<b>TOTAL A PAGAR</b>	<b>TOTAL GASTO SUELDO ANUAL</b>
Cocinero	1	312,44	3749,28	312,44	312,44	350,56	455,54	312,44	156,22	4336,04	5.142,14
Asistente de cocina	1	312,44	3749,28	312,44	312,44	350,56	455,54	312,44	156,22	4336,04	5.142,14
Mesero	1	312,44	3749,28	312,44	312,44	350,56	455,54	312,44	156,22	4336,04	5.142,14
Colaboradores*	2	624,88	7498,56	624,88	312,44	701,12	911,08	624,88	312,44	8359,64	9.971,84
Personal de limpieza**	3	963,00	11556,00	963,00	312,44	1080,49	1404,05	963,00	481,50	12713,95	15.198,49
Personal de seguridad***	2	856,00	10272,00	856,00	312,44	960,43	1248,05	856,00	428,00	11336,01	13.544,49
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>3381,20</b>	<b>40574,40</b>	<b>3381,20</b>	<b>1874,64</b>	<b>3793,71</b>	<b>4929,79</b>	<b>3381,20</b>	<b>1690,60</b>	<b>45417,73</b>	<b>54.141,23</b>

\*El sueldo para el puesto de colaborador será de 312,44 dólares

\*\*El sueldo para el puesto de personal de limpieza será de 321,00 dólares

\*\*\*El sueldo para el puesto de personal de seguridad será de 428,00 dólares

Fuente: Código del Trabajo, IESS

Elaborado por: el autor

El cálculo del valor a pagar por concepto de sueldos del personal se lo realizará en base al incremento de la remuneración básica unificada, para efectos de este proyecto se estableció un incremento anual en la remuneración del 7%, este valor se

determinó mediante un promedio de los incrementos en la remuneración básica del Ecuador en los últimos 5 años.

De esta manera se estableció que el valor a cancelar por sueldos del personal del área operativa para el segundo año de operación es de 54.141,23 dólares.

Cuadro No. 90

Detalle de los costos de operación proyectados

<b>Costos de operación</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sueldos del personal del área operativa	47.439,28	54.141,23	57.931,12	61.986,29	66.325,33
Insumos y materiales para el bar-restaurante	20.452,20	21.474,81	22.548,55	23.675,98	24.859,78
Insumos y materiales para limpieza y aseo	6.835,90	7.177,70	7.536,58	7.913,41	8.309,08
Gastos de mantenimiento césped natural	4.800,00	5.040,00	5.292,00	5.556,60	5.834,43
Gastos de mantenimiento césped sintético	3.000,00	3.150,00	3.307,50	3.472,88	3.646,52
Servicios básicos operacionales	3.844,80	4.037,04	4.238,89	4.450,84	4.673,38
Televisión pagada	588,00	617,40	648,27	680,68	714,72
<b>TOTAL</b>	<b>86.960,18</b>	<b>95.638,17</b>	<b>101.502,91</b>	<b>107.736,68</b>	<b>114.363,24</b>

Elaborado por: el autor

#### **6.4.2 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

Los gastos de administración que la empresa tendrá en los próximos cinco años se describen a continuación:

Cuadro No. 91

Cálculo de los sueldos del personal del área administrativa para el 2do. Año

<b>SUELDOS DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA</b>											
CARGO	No. DE PERSONAS	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	13er SUELDO	14to. SUELDO	IESS APORTE INDIVIDUAL	IESS APORTE PATRONAL	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	TOTAL A PAGAR	TOTAL GASTO SUELDO ANUAL
Gerente general	1	749,00	8988,00	749,00	312,44	840,38	1092,04	749,00	374,50	9958,06	11.890,48
Secretaria asistente	1	428,00	5136,00	428,00	312,44	480,22	624,02	428,00	214,00	5824,22	6.928,46
Contador general	1	535,00	6420,00	535,00	312,44	600,27	780,03	535,00	267,50	7202,17	8.582,47
Cajero*	2	624,88	7498,56	624,88	312,44	701,12	911,08	624,88	312,44	8359,64	9.971,84
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>2336,88</b>	<b>28042,56</b>	<b>2336,88</b>	<b>1249,76</b>	<b>2621,98</b>	<b>3407,17</b>	<b>2336,88</b>	<b>1168,44</b>	<b>31344,10</b>	<b>37.373,25</b>

\*El sueldo para el puesto de cajero será de 312,44 dólares

Fuente: Código del Trabajo, IESS

Elaborado por: el autor

El incremento de los sueldos del personal del área administrativa anual es del 7% como se explicó anteriormente. Para el segundo año de operación el valor a cancelar por sueldos es de 37.373,25 dólares.

Cuadro No. 92

Detalle de los gastos de administración proyectados

<b>Gastos de administración</b>					
DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de constitución, organización y diseño	13.320,00				
Sueldos del personal del área administrativa	32.744,27	37.373,25	39.989,38	42.788,64	45.783,84
Insumos y materiales para las oficinas y caja	1.833,60	1.925,28	2.021,54	2.122,62	2.228,75
Servicios básicos administrativos y telecomunicaciones	2.301,60	2.416,68	2.537,51	2.664,39	2.797,61
<b>TOTAL</b>	<b>50.199,47</b>	<b>41.715,21</b>	<b>44.548,44</b>	<b>47.575,65</b>	<b>50.810,20</b>

Elaborado por: el autor

### 6.4.3 GASTOS DE PUBLICIDAD Y VENTAS

Los gastos de publicidad y ventas del proyecto se lo realizarán semestralmente. Únicamente para el primer año se ha considerado un evento de lanzamiento de la empresa estimado en 400,00 dólares, es decir que el valor fijo semestral de este rubro es de 1040,00 dólares.

Cuadro No. 93

Detalle de los gastos de publicidad y ventas proyectados

<b>Gastos de publicidad y ventas</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Publicidad y ventas	2480,00	2184,00	2.293,20	2.407,86	2.528,25

Elaborado por: el autor

### 6.4.4 GASTOS FINANCIEROS

Los gastos financieros son los incurridos por la empresa en la obtención de recursos financieros, en este caso son los intereses que se deben cancelar por adquisición del préstamo o crédito para su financiamiento.

Cuadro No. 94

Gastos Financieros del proyecto

<b>Gastos Financieros</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Intereses sobre créditos recibidos	11.017,18	8.591,38	6.165,58	3.739,78	1.313,98

Elaborado por: el autor

Los gastos financieros no han sido tomados en cuenta para la proyección de los egresos operacionales ya que los intereses sobre créditos recibidos ya han sido establecidos para el plazo de cinco años, en los cuales se cancelará el valor total del préstamo adquirido.

La proyección de los egresos totales de la empresa para los próximos 5 años se presenta en el siguiente cuadro resumen:

Cuadro No. 95  
Egresos totales del proyecto

<b>EGRESOS TOTALES PROYECTADOS</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Costos de operación</b>					
Sueldos del personal del área operativa	47.439,28	54.141,23	57.931,12	61.986,29	66.325,33
Insumos y materiales para el bar-restaurante	20.452,20	21.474,81	22.548,55	23.675,98	24.859,78
Insumos y materiales para limpieza y aseo	6.835,90	7.177,70	7.536,58	7.913,41	8.309,08
Gastos de mantenimiento césped natural	4.800,00	5.040,00	5.292,00	5.556,60	5.834,43
Gastos de mantenimiento césped sintético	3.000,00	3.150,00	3.307,50	3.472,88	3.646,52
Servicios básicos operacionales	3.844,80	4.037,04	4.238,89	4.450,84	4.673,38
Televisión pagada	588,00	617,40	648,27	680,68	714,72
<b>Subtotal</b>	<b>86.960,18</b>	<b>95.638,17</b>	<b>101.502,91</b>	<b>107.736,68</b>	<b>114.363,24</b>
<b>Gastos de administración</b>					
Gastos de constitución, organización y diseño	13.320,00				
Sueldos del personal del área administrativa	32.744,27	37.373,25	39.989,38	42.788,64	45.783,84
Insumos y materiales para las oficinas y caja	1.833,60	1.925,28	2.021,54	2.122,62	2.228,75
Servicios básicos administrativos y telecomunicaciones	2.301,60	2.416,68	2.537,51	2.664,39	2.797,61
<b>Subtotal</b>	<b>50.199,47</b>	<b>41.715,21</b>	<b>44.548,44</b>	<b>47.575,65</b>	<b>50.810,20</b>
<b>Gastos de publicidad y ventas</b>					
Publicidad y ventas	2480,00	2184,00	2293,20	2407,86	2528,25
<b>TOTAL EGRESOS DEL PROYECTO</b>	<b>139.639,65</b>	<b>139.537,39</b>	<b>148.344,54</b>	<b>157.720,18</b>	<b>167.701,69</b>

Elaborado por: el autor

## 6.5 FLUJO DE FONDOS Y ESTADOS FINANCIEROS

Una vez establecidos los ingresos y los egresos operacionales se va a proceder a la evaluación financiera del proyecto que se realizará a través de la presentación sistémica de los costos y beneficios en el flujo de fondos y en los estados financieros para posteriormente establecer los indicadores y criterios financieros que permitan una acertada evaluación de rentabilidad financiera.

### **6.5.1 FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO CON FINANCIAMIENTO**

El flujo de fondos o flujo de caja consiste en un esquema que presenta sistemáticamente los costos e ingresos registrados año por año<sup>30</sup>, durante el horizonte previsto de planeación y evaluación o vida útil del proyecto. Estos egresos se registran en el momento que se desembolsan y no en el momento en que se genera la obligación; los ingresos se registran en el momento en que se reciben, es por eso, que se dice que el flujo de fondos utiliza la contabilidad de caja y no de causación. Por convención, se supone que los costos se desembolsan y los ingresos se reciben al final de cada período.

La vida útil del proyecto se define como el tiempo durante el cual las inversiones realizadas satisfacen las necesidades que motivaron la definición y ejecución de dicho proyecto, después de este tiempo se deberán tomar nuevas decisiones sobre el mismo. El período de tiempo utilizado en la evaluación depende tanto de la naturaleza del proyecto como de las características de sus costos y sus ingresos.

Para la evaluación financiera de este proyecto se va a determinar una vida útil de 5 años, el cual es un período más que suficiente para establecer la factibilidad o no de la ejecución del mismo y el primer año de inversión y montaje donde no existe todavía ninguna operación del proyecto se llamará año 0.

El flujo de fondos a desarrollarse será con financiamiento o llamado también flujo de fondos financiado, en donde se va a reflejar el verdadero esquema de las fuentes de financiamiento del proyecto, teniendo en cuenta los recursos propios y de terceros. En otras palabras, se van a incluir en el flujo los ingresos por el recibo del capital del préstamo, las amortizaciones y los costos de servicio de la deuda que son los intereses y que son los únicos deducibles. El esquema del flujo de fondos se presenta a continuación:

---

<sup>30</sup> MOKATE, Karen Marie. Op. Cit. p. 56

Cuadro No. 96  
Flujo de fondos del proyecto

<b>FLUJO DE FONDOS</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
(+) Ingresos Operacionales		302.052,00	318.170,66	335.150,33	353.037,04	371.879,28
(-) Costos Operacionales		139.639,65	139.537,39	148.344,54	157.720,18	167.701,69
(-) Intereses sobre créditos recibidos		11.017,18	8.591,38	6.165,58	3.739,78	1.313,98
(-) Depreciación		19.409,65	19.409,65	19.409,65	18.665,99	18.665,99
<b>GANANCIAS NETAS GRAVABLES</b>		131.985,52	150.632,25	161.230,56	172.911,10	184.197,63
(-) 15% Participación trabajadores		19.797,83	22.594,84	24.184,58	25.936,66	27.629,65
(=) Utilidad antes de Impuesto a la renta		112.187,69	128.037,41	137.045,98	146.974,43	156.567,99
(-) Impuesto a la renta		25.803,17	28.168,23	30.150,11	32.334,38	34.444,96
<b>GANANCIAS NETAS</b>		86.384,52	99.869,18	106.895,86	114.640,06	122.123,03
(+) Depreciación		19.409,65	19.409,65	19.409,65	18.665,99	18.665,99
(+) Valor de salvamento de activos no vendidos						457.455,93
(-) Costos de inversión	-588.510,00					
(+) Créditos recibidos	130.000,00					
(-) Amortizaciones de créditos y prestamos		26.000,00	26.000,00	26.000,00	26.000,00	26.000,00
<b>FLUJO DE FONDOS NETO</b>	<b>-458.510,00</b>	<b>79.794,17</b>	<b>93.278,83</b>	<b>100.305,51</b>	<b>107.306,04</b>	<b>572.244,94</b>

Elaborado por: el autor

La depreciación es una figura contable necesaria solamente para el cálculo de ganancias netas gravables, no representa ningún desembolso ni ningún costo efectivo, por lo que se vuelve a sumar con el fin de no dejarla registrada como costo del proyecto. El valor de salvamento de los activos no vendidos es igual al valor en libros de los activos. Los flujos de fondos netos para cada año de vida útil del proyecto son positivos y estos serán utilizados para realizar el análisis de la rentabilidad financiera más adelante.

El cálculo del impuesto a la renta se lo realizó para el año 1 (2012) el 23% y para el año 2 (2013) en adelante el 22%, en base a lo dispuesto en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.

En el Anexo 6 se presenta los flujos de caja mensuales de los 5 años de evaluación del proyecto, donde se demuestra la gran liquidez.

### 6.5.2 ESTADO DE RESULTADOS

Es también llamado estado de pérdidas y ganancias y tiene como objetivo mostrar si el proyecto es capaz de generar utilidades y corresponde a un período determinado, que en este caso será de cada año. El estado de resultados presenta sistemáticamente: los ingresos por la venta del servicio y los costos y gastos en que se incurre para la operación de los mismos. El estado de pérdidas y ganancias calculado para los próximos cinco años del proyecto es el siguiente:

Cuadro No. 97

#### Balance de Resultados del proyecto

<b>BALANCE DE RESULTADOS PROYECTADOS</b>					
<b>Cuentas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos operacionales	302.052,00	318.170,66	335.150,33	353.037,04	371.879,28
(-) Costos de operación	86.960,18	95.638,17	101.502,91	107.736,68	114.363,24
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>215.091,82</b>	<b>222.532,49</b>	<b>233.647,42</b>	<b>245.300,36</b>	<b>257.516,05</b>
(-) Gastos administrativos	50.199,47	41.715,21	44.548,44	47.575,65	50.810,20
(-) Gastos de publicidad y ventas	2.480,00	2.184,00	2.293,20	2.407,86	2.528,25
(-) Depreciación	19.409,65	19.409,65	19.409,65	18.665,99	18.665,99
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>143.002,70</b>	<b>159.223,63</b>	<b>167.396,14</b>	<b>176.650,87</b>	<b>185.511,61</b>
(-) Gastos financieros	11.017,18	8.591,38	6.165,58	3.739,78	1.313,98
<b>Utilidad antes del 15% PT Y % IR</b>	<b>131.985,52</b>	<b>150.632,25</b>	<b>161.230,56</b>	<b>172.911,10</b>	<b>184.197,63</b>
(-) 15% Participación trabajadores	19.797,83	22.594,84	24.184,58	25.936,66	27.629,65
<b>Utilidad antes de Impuesto a la renta</b>	<b>112.187,69</b>	<b>128.037,41</b>	<b>137.045,98</b>	<b>146.974,43</b>	<b>156.567,99</b>
(-) % Impuesto a la renta	25.803,17	28.168,23	30.150,11	32.334,38	34.444,96
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>86.384,52</b>	<b>99.869,18</b>	<b>106.895,86</b>	<b>114.640,06</b>	<b>122.123,03</b>
(-) % 5 Reserva legal	4.319,23	4.993,46	5.344,79	5.732,00	6.106,15
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>82.065,30</b>	<b>94.875,72</b>	<b>101.551,07</b>	<b>108.908,05</b>	<b>116.016,88</b>

Elaborado por: el autor

En todos los años que el proyecto desarrolle sus operaciones, se obtiene como resultado del ejercicio una utilidad neta considerable.

### 6.5.3 BALANCE GENERAL

El Balance General representa todo lo que la empresa tiene (activos) y la proporción que le pertenece tanto a acreedores (pasivo) como a los socios (patrimonio), expresado en términos monetarios, a un determinado momento.

Cuadro No. 98  
Balance General Inicial del proyecto

<b>BALANCE GENERAL INICIAL</b>	
<b>ACTIVOS</b>	
<b>Activos corrientes</b>	35.493,15
Caja bancos	35.493,15
<b>Activos fijos</b>	553.016,85
Terreno	240.000,00
Edificios (Obra civil y sistemas)	248.252,00
Césped natural y sintético	18.259,00
Equipos, muebles y enseres	44.274,85
Equipos de computación	2.231,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>588.510,00</b>
<b>PASIVOS</b>	
Préstamo	130.000,00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>130.000,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital	458.510,00
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>458.510,00</b>
<b>TOTAL PASIVOS MÁS PATRIMONIO</b>	<b>588.510,00</b>

Elaborado por: el autor

Los activos suman 588.510,00 dólares de los cuales el 77,91% les pertenece a los socios y el 22,09% a los acreedores.

## Cuadro No. 99

## Balance General al 31 de diciembre del 2012 del proyecto

<b>BALANCE GENERAL AL 31/12/2012</b>		
<b>ACTIVOS</b>		
<b>Activos corrientes</b>		160.888,32
Caja bancos	160.888,32	
<b>Activos fijos</b>		533.607,20
Terreno	240.000,00	
Edificios (Obra civil y sistemas)	248.252,00	235.839,40
(-) Dep. Acumulada Edificios	12.412,60	
Césped natural y sintético	18.259,00	16.433,10
(-) Dep. Acumulada Césped natural y sintético	1.825,90	
Equipos, muebles y enseres	44.274,85	39.847,37
(-) Dep. Acumulada Equipos, muebles y enseres	4.427,49	
Equipos de computación	2.231,00	1.487,33
(-) Dep. Acumulada Equipos de computación	743,67	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		694.495,52
<b>PASIVOS</b>		
Préstamo	104.000,00	
15% Participación trabajadores por pagar	19.797,83	
23% Impuesto a la renta por pagar	25.803,17	
<b>TOTAL PASIVOS</b>		149.601,00
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital	458.510,00	
Utilidad neta del ejercicio	82.065,30	
Reserva legal	4.319,23	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		544.894,52
<b>TOTAL PASIVOS MÁS PATRIMONIO</b>		694.495,52

Elaborado por: el autor

En el Anexo 7 se presenta el Balance General para los demás años de evaluación del proyecto.

## **6.6 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD FINANCIERA**

La evaluación financiera finaliza con el análisis de la rentabilidad que genera el proyecto, a través de indicadores financieros los cuales sirven para establecer criterios para la toma de decisiones, que pueden ser dependiendo de los resultados, la ejecución o no del proyecto. Por otro lado, se debe considerar que este análisis debe basarse en una comparación entre los ingresos que genera el proyecto y aquellos que podrían recibirse si los recursos se invirtieran en su mejor uso alternativo, es decir, tomando en cuenta el costo de oportunidad del dinero.

En conclusión, la evaluación financiera a desarrollarse determinará la viabilidad económica del presente proyecto.

### **6.6.1 VALOR ACTUAL NETO (VAN)**

El valor actual neto o valor presente neto representa la equivalencia presente de los flujos de fondos netos futuros y la inversión de un proyecto, es decir, la conversión de sumas futuras a sumas presentes, como si hubieran ocurrido todos en el mismo periodo, para esto se emplea una tasa de descuento.

La tasa de descuento es la tasa mínima de rendimiento que exige el inversionista del proyecto y está conformada por: a) la inflación.- Pérdida del valor adquisitivo del dinero a través del tiempo; b) tasa de oportunidad.- el costo de sacrificar las oportunidades de utilizar el dinero para llevar a cabo otras inversiones. En el caso de este proyecto se empleó como tasa de oportunidad a la tasa pasiva de las instituciones financieras; c) tasa de riesgo.- Riesgo de que el negocio se mantenga en el futuro, asegurando una cantidad de dinero para solventar una pérdida en el futuro.

El cálculo de la tasa de descuento que se va a utilizar para la evaluación del presente proyecto se detalla en el cuadro No. 100.

Cuadro No. 100

Cálculo de la tasa de descuento del proyecto

<b>TASA DE DESCUENTO (td)</b>	
Inflación	5,00%
Tasa pasiva	4,53%
Tasa de riesgo	8,00%
<b>TOTAL</b>	<b>17,53%</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: el autor

La tasa de descuento requerida por los inversionistas del proyecto es del 17,53%. Y esto se puede interpretar que por cada dólar de inversión se espera recuperar por lo menos 18 centavos.

Una vez establecida la tasa de descuento se va a proceder al cálculo del VAN, para esto se va a traer a valor presente los flujos netos de cada año sustrayendo el valor inicial de la inversión.

Cuadro No. 101

Cálculo de valor actual neto del proyecto

<b>VALOR ACTUAL NETO (VAN)</b>	
<b>Años</b>	<b>Flujo de fondos netos</b>
0	-458.510,00
1	79.794,17
2	93.278,83
3	100.305,51
4	107.306,04
5	572.244,94
<b>VAN</b>	<b>42.634,43</b>

Elaborado por: el autor

El valor actual neto del proyecto es de 42.634,43 dólares, lo que significa que la rentabilidad de la inversión es mayor a la tasa de descuento, por lo tanto el proyecto se acepta como rentable desde el punto de vista financiero.

El VAN positivo del proyecto implica que el proyecto tiene como resultado un beneficio aún después de recuperar el dinero invertido y cubrir la tasa mínima de rentabilidad exigida por los inversionistas.

### 6.6.2 TASA INTERNA DE RETOMO (TIR)

La tasa interna de retorno es la tasa a la cual descontados los flujos de fondos futuros dan como resultado el valor actual neto igual a la inversión inicial, es decir la tasa de descuento que hace el VAN sea cero e indica que a esa tasa apenas se cubren los costos de inversión.

En otras palabras señala la tasa de rentabilidad generada por los fondos invertidos asumiendo que los beneficios se reinvierten el proyecto. El valor de la TIR calculada para este proyecto es el siguiente:

Cuadro No. 102

Cálculo de la tasa interna de retorno del proyecto

<b>TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)</b>	
<b>Años</b>	<b>Flujo de fondos netos</b>
0	-458.510,00
1	79.794,17
2	93.278,83
3	100.305,51
4	107.306,04
5	572.244,94
<b>TIR</b>	<b>20,89%</b>

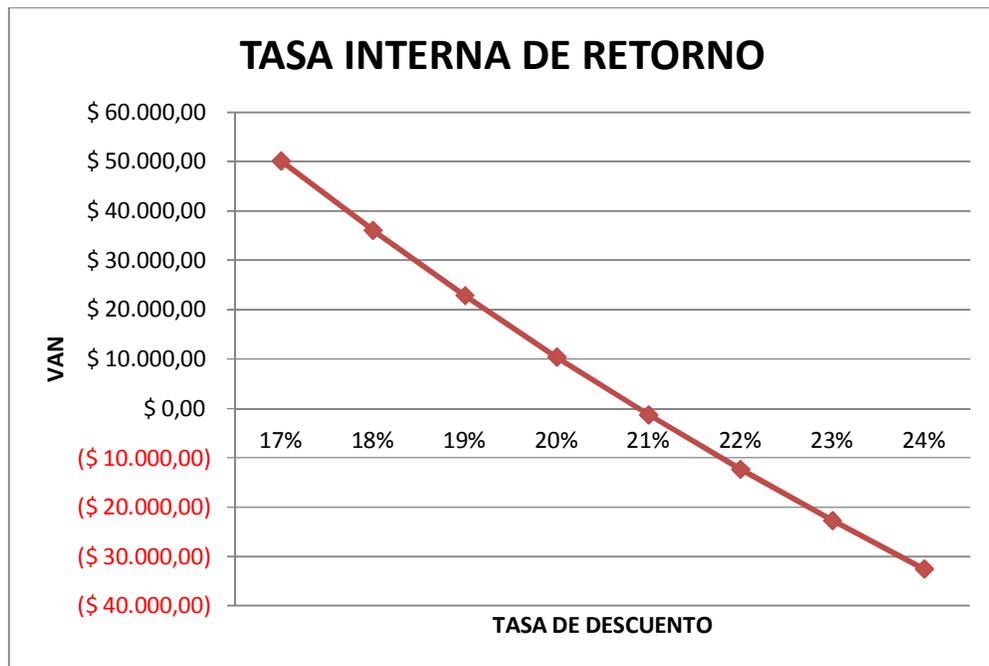
Elaborado por: el autor

La tasa interna de retorno del proyecto es de 20,89%, la cual es mayor a la tasa de descuento que es de 17,53%, esto quiere decir que en el proyecto se está compensando la inflación, el costo de oportunidad y el riesgo, y demuestra que el proyecto es rentable y la mejor opción de inversión.

Para ilustrar mejor el cálculo de la TIR se realizó un gráfico relacionando el VAN y la tasa de descuento, dado que el VAN está en función de ésta. En el gráfico No. 25,

se demuestra que solo existe una TIR, y que el VAN es inversamente proporcional a la tasa.

Gráfico No. 25



Elaborado por: el autor

En el punto donde se cruza la curva que demuestra la variación del VAN a medida que cambia la tasa de descuento, con el eje de las X, que es cuando el VAN es igual a cero, se encuentra la solución de la TIR que en este caso es de 20,89%.

### 6.6.3 PERÍODO DE RECUPERACIÓN

El período de recuperación es el número esperado de años, meses y días que se requieren para recuperar la inversión inicial. El criterio para seleccionar una alternativa de proyecto bajo este indicador es el hecho de recuperar la inversión en el menor tiempo posible.

Cuadro No. 103

Período de recuperación de la inversión inicial del proyecto

PERIODO DE RECUPERACIÓN		
Años	Flujo de fondos netos	Acumulado
0	-458.510,00	-458.510,00
1	79.794,17	-378.715,83
2	93.278,83	-285.436,99
3	100.305,51	-185.131,48
4	107.306,04	-77.825,44
5	572.244,94	494.419,50

Elaborado por: el autor

Como se puede observar en el cuadro No. 103, la inversión inicial del proyecto se espera recuperar el entre los años 4 y 5, para determinar la cantidad de días se tiene que realizar una simple regla de tres, considerando que en al finalizar el año 5 se espera recibir un flujo de 572.244,94 dólares. Así se tiene que:

$$\begin{array}{r}
 \text{Días} \quad \text{Valor} \\
 360 \quad 572.244,94 \\
 X \quad 77.825,44
 \end{array}$$

$$X = 48,96 \text{ días}$$

Así se tiene que el período de recuperación de la inversión del presente proyecto es de prácticamente 4 años y 2 meses. Un tiempo considerado como aceptable para recuperar el capital invertido y adecuado para garantizar la liquidez del proyecto.

#### 6.6.4 RELACIÓN BENEFICIO-COSTO

La relación beneficio-costo es un indicador de rentabilidad del proyecto en el que se asume que si dicha relación es mayor que uno, el rendimiento financiero es aceptable pues el valor presente de los beneficios es mayor que el de la inversión inicial.

Cuadro No. 104

Cálculo de la relación beneficio-costo del proyecto

<b>VALOR ACTUAL NETO (VAN)</b>	
<b>Años</b>	<b>Flujo de fondos netos</b>
0	-458.510,00
1	79.794,17
2	93.278,83
3	100.305,51
4	107.306,04
5	572.244,94
<b>VAN</b>	<b>508.618,25</b>

Elaborado por: el autor

Se procedió a calcular el VAN a la tasa de descuento fijada de 17,53%, sin tomar en cuenta la inversión inicial y este valor se dividió para la inversión inicial, como se muestra a continuación:

$$RBC = \frac{508.618,25}{458.510,00}$$

$$RBC = 1,11 > 1$$

La relación beneficio-costo de este proyecto es de 1,11 lo significa que los valores presentes de los ingresos son mayores que los costos de inversión, por lo que se aconseja la realización del proyecto.

### 6.6.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio de la empresa es una herramienta que permite identificar el volumen que se necesita de ventas para cubrir los costos variables y fijos de su operación, es decir, que es el punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos y no hay ni pérdida ni ganancia.

*El punto de equilibrio lo podemos calcular en unidades monetarias o en unidades físicas, [í ]. El cálculo en unidades monetarias es la recomendada cuando la actividad no es reconocible en unidades o cuando hay varios bienes o productos. Aquí interviene mucho la mezcla de producto, es decir, la proporción en que son vendidos los diferentes productos y esta mezcla debe mantenerse constante en la realidad, para que el punto de equilibrio calculado coincida con lo real.<sup>31</sup>*

En el caso de este proyecto, el análisis del punto de equilibrio en primer lugar se lo va a realizar de manera global (unidades monetarias) debido a que cuenta con tres servicios totalmente diferentes. La fórmula a emplearse es la siguiente:

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variable Totales}}{\text{Ventas Totales}}}$$

#### a) Costos Fijos Totales

Los costos fijos totales corresponden a: sueldos del personal del área administrativa, sueldos del personal del área operativa, insumos y materiales para las oficinas y caja, insumos y materiales para limpieza y aseo, servicios básicos administrativos, publicidad y ventas y depreciación lo que da un total de 126.364,30 dólares.

---

<sup>31</sup> ACHING GUZMAN, César, Guía Rápida Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia, Prociencia y Cultura S. A, p. 50

Cuadro No. 105  
Costos fijos totales del proyecto

<b>COSTOS FIJOS TOTALES</b>	
Gastos de constitución , organización y diseño	13.320,00
Sueldos del personal del área administrativa	32.744,27
Sueldos del personal del área operativa	47.439,28
Insumos y materiales para las oficinas y caja	1.833,60
Insumos y materiales para limpieza y aseo	6.835,90
Servicios básicos administrativos y telecomunicaciones	2.301,60
Publicidad y ventas	2.480,00
Depreciación	19.409,65
<b>TOTAL</b>	<b>126.364,30</b>

Elaborado por: el autor

**b) Costos Variables totales**

Los costos variables totales corresponden a: insumos y materiales para el bar-restaurant, gastos de mantenimiento césped natural, gastos de mantenimiento césped sintético, televisión pagada y servicios básicos operacionales, lo que da un total de 32.685,00 dólares.

Cuadro No. 106  
Costos variables totales del proyecto

<b>COSTOS VARIABLES TOTALES</b>	
Insumos y materiales para el bar-restaurant	20.452,20
Gastos de mantenimiento césped natural	4.800,00
Gastos de mantenimiento césped sintético	3.000,00
Televisión pagada	588,00
Servicios básicos operacionales	3.844,80
<b>TOTAL</b>	<b>32.685,00</b>

Elaborado por: el autor

**c) Ventas**

Las ventas para el primer año de la empresa son de: 302.052,00 dólares.

Reemplazando los valores obtenidos en la formula expuesta se tiene que:

$$PE = \frac{126.364,30}{1 - \frac{32.685,00}{302.052,00}}$$

**PE = 141.697,35 dólares**

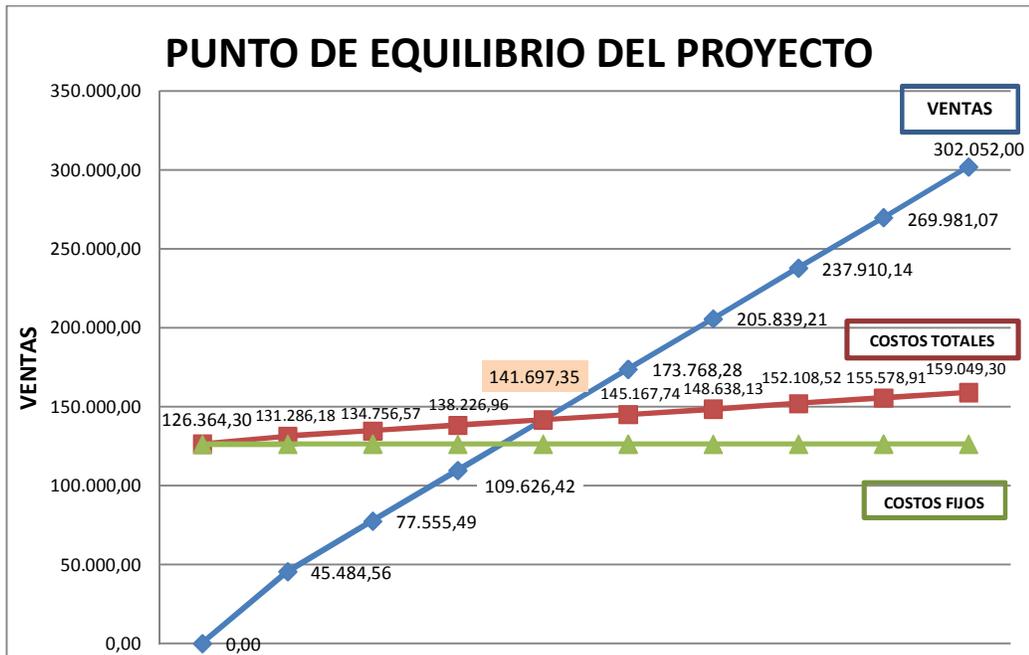
A continuación en el cuadro No. 107 se detallan los valores de los costos variables y totales a diferente nivel de ventas del proyecto. Cabe decir que los costos fijos serán siempre los mismos. Así tenemos:

Cuadro No. 107  
Punto de Equilibrio

<b>Ventas (\$)</b>	<b>Costos Variables totales (\$)</b>	<b>Costos fijos totales (\$)</b>	<b>Costos totales (\$)</b>
0,00	0,00	126.364,30	126.364,30
45.484,56	4.921,88	126.364,30	131.286,18
77.555,49	8.392,27	126.364,30	134.756,57
109.626,42	11.862,66	126.364,30	138.226,96
<b>141.697,35</b>	<b>15.333,05</b>	<b>126.364,30</b>	<b>141.697,35</b>
173.768,28	18.803,44	126.364,30	145.167,74
205.839,21	22.273,83	126.364,30	148.638,13
237.910,14	25.744,22	126.364,30	152.108,52
269.981,07	29.214,61	126.364,30	155.578,91
302.052,00	32.685,00	126.364,30	159.049,30

Elaborado por: el autor

Gráfico No. 26



Elaborado por: el autor

El punto de equilibrio de la empresa es de 141.697,35 dólares, lo que quiere decir que la empresa para cubrir sus costos totales necesita obtener un total de 141.697,35 dólares de ingresos por la prestación de sus tres servicios.

Una vez establecido el punto de equilibrio en volumen de ventas a continuación se va a reflejar este resultado en unidades de producción, es decir la proporción en que se van a vender los diferentes productos (mezcla de producto) de la empresa. En el caso del presente proyecto se va a determinar la cantidad de alquileres de las canchas para de partidos de fútbol, la cantidad de proyecciones de partidos de fútbol y la cantidad de productos en promedio del bar restaurante que se tienen que vender para alcanzar el punto de equilibrio.

En primer lugar se va a calcular el costo variable unitario para cada servicio (cuadro No. 108), para esto se debe tomar en cuenta la producción total de los tres servicios que se espera alcanzar al año, y esto es: 6.720 partidos de fútbol en las canchas, 40.800 productos en el bar-restaurante y 96 partidos en el salón de proyecciones.

Cuadro No. 108

Cálculo de los costos variables unitarios de los servicios

<b>COSTOS VARIABLES UNITARIOS</b>	
<b>Alquiler de canchas</b>	
Gastos de mantenimiento césped natural	4.800,00
Gastos de mantenimiento césped sintético	3.000,00
Servicios básicos operacionales	2.883,60
<b>TOTAL COSTO VARIABLE</b>	<b>10.683,60</b>
<b>Costo Variable Unitario (\$)</b>	<b>1,59</b>
<b>Bar-restaurante</b>	
Insumos y materiales para el bar-restaurante	20.452,20
Servicios básicos operacionales	768,96
<b>TOTAL COSTO VARIABLE</b>	<b>21.221,16</b>
<b>Costo Variable Unitario (\$)</b>	<b>0,52</b>
<b>Proyección de partidos</b>	
Televisión pagada	588,00
Servicios básicos operacionales	192,24
<b>TOTAL COSTO VARIABLE</b>	<b>780,24</b>
<b>Costo Variable Unitario (\$)</b>	<b>8,13</b>

Elaborado por: el autor

A continuación se procederá a calcular el punto de equilibrio en unidades de cada servicio, para lo que se requiere:

1. Obtener el porcentaje de participación de los servicios en la producción.
2. Calcular el margen de contribución unitario, que es el aporte de cada unidad vendida a los costos fijos y a las utilidades, es decir, es el exceso del precio de venta sobre el costo variable, que sirve para cubrir los costos fijos y generar una utilidad operacional.
3. Calcular el margen de contribución total ponderado de la producción. El promedio ponderado es una herramienta que contribuye a destacar aquella importancia relativa que tiene cada producto. El porcentaje de participación de cada producto se multiplica por su margen de contribución unitario. El resultado será el margen de contribución ponderado de cada producto. Si se

suman estos valores ponderados, su resultado simplemente será el margen de contribución total ponderado.<sup>32</sup>

Cuadro No. 109

Cálculo del punto de equilibrio en unidades de cada servicio

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO (Mezcla de Producto)</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Alquiler de canchas</b>	<b>Bar-restaurante</b>	<b>Proyección de partidos</b>	<b>Total</b>
Ventas (\$)	241.920,00	48.132,00	12.000,00	302.052,00
Unidades a producir (Q)	6.720	40.800	96	47.616
Participación de cada producto (%)	14,11%	85,69%	0,20%	100%
Costo Variable Unitario (\$)	1,59	0,52	8,13	10,24
Costos Fijos Totales (\$)	126.364,30			
Precio de Venta* (\$)	36,00	1,18	125,00	
Margen de Contribución Unitario (\$)	34,41	0,66	116,87	151,94
Margen de contribución ponderado (\$)	4,86	0,57	0,24	5,66
Punto de Equilibrio (Q)	3.152	19.140	45	22.337
Punto de Equilibrio (\$)	<b>113.488,48</b>	<b>22.579,48</b>	<b>5.629,39</b>	<b>141.697,35</b>

Elaborado por: el autor

\*El precio promedio por alquiler de las dos canchas de fútbol es 36,00 dólares por hora; en el caso del bar-restaurante se obtuvo un precio promedio de todos los productos que se venderán que es de 1,18 dólares; el ingreso total por cada partido a proyectarse es de 125,00 (50 asistentes\*2,50 dólares).

El punto de equilibrio se obtiene dividiendo los costos fijos para el margen de contribución total ponderado.

$$PE = \frac{126.364,30}{5,66} = 22.337 \text{ unidades}$$

Utilizando los porcentajes de participación que tiene cada servicio, la empresa para alcanzar su punto de equilibrio, debe vender:

- 3.152 alquileres de las canchas para de partidos de fútbol, que dan como resultado ingresos de 113.488,48 dólares.
- 19.140 productos del bar-restaurante, que proporcionan ingresos de 22.579,48 dólares.
- 45 proyecciones de partidos de fútbol, con ingresos de 5.629,39 dólares.

<sup>32</sup> <http://es.scribd.com/doc/38765758/Punto-de-Equilibrio-Para-Varios-Productos-o-Servicios>

### 6.6.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad se refiere a la evaluación del proyecto tomando en cuenta ciertos escenarios en los que sus variables críticas presentan cambios que comprometen la rentabilidad financiera del proyecto, y para esto se va a tomar como referencia los dos indicadores más importantes como son el valor actual neto y la tasa interna de retorno.

Para el análisis de sensibilidad de este proyecto se ha considerado como variables críticas la disminución e incremento de los ingresos y egresos respectivamente.

Cuadro No. 110

Análisis de sensibilidad de los ingresos

<b>DISMINUCION DE INGRESOS</b>		
<b>INGRESOS</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
-4%	19.137,34	19,04%
-6%	7.388,80	18,11%
-8%	-4.359,75	17,19%

Elaborado por: el autor

La disminución porcentual de los ingresos del proyecto es aceptable hasta un 6% ya que el VAN sigue siendo positivo y la TIR supera a la tasa de descuento con un margen mínimo.

Cuadro No. 111

Análisis de sensibilidad de los egresos

<b>AUMENTO DE EGRESOS</b>		
<b>EGRESOS</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
5%	29.459,03	19,85%
10%	16.283,62	18,81%
13%	8.378,38	18,19%
17%	-2.161,95	17,36%

Elaborado por: el autor

Los egresos del proyecto pueden aumentarse hasta un 13%, ya que aún así el proyecto es rentable según los resultados del VAN y la TIR. Esto demuestra que el proyecto tiene un aceptable margen de utilidad.

## 6.7 NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF) Y SUS EFECTOS

### Antecedentes

Las resoluciones emitidas en el Ecuador para la adopción de las NIIF son las siguientes:

- *Resolución No. 06.Q.ICI.004 de 2006.08.21, se dispuso que todas las compañías adopten las NIIF, a partir del 2009.01.01.*
- *Resolución ADM 08199 de 2008.07.03, se ratificó la decisión anterior.*
- *Resolución No. 08.G.DSC.010 de 2008.11.20, se estableció el cronograma de aplicación de las NIIF, por las compañías, en tres grupos desde 2010 al 2012*
- *Resolución No. SC.INPA.UA.G-10.005 de 2010.11.05, se estableció la clasificación de las compañías en el país.*
- *Resolución No. SC.ICI.CPAIFRS.G.11.007 de 2011.09.09, se expidió el Reglamento del destino de las reservas patrimoniales.*
- *Resolución No. SC.ICI.CPAIFRS.G.11.010 de 2011.10.11, se expidió el Reglamento para la aplicación de las NIIF completas y la NIIF para las PYMES.<sup>33</sup>*
- Resolución No. SC.ICI.CPAIFRS.G.11.015 de 2011.12.30, se norma en la adopción por primera vez de las NIIF para las PYMES, la utilización del valor razonable o revaluación como costo atribuido, en el caso de los bienes inmuebles.

õ[í ], utilizando el avalúo comercial consignado en la carta de pago del impuesto predial del año 2011, o basándose en un avalúo elaborado por un perito calificado por la Superintendencia de Compañíasö.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup>[www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd\\_supercias/formularios/2012.02.17\\_NIIF\\_para\\_las\\_PYMES.pdf](http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/formularios/2012.02.17_NIIF_para_las_PYMES.pdf)

<sup>34</sup> Resolución No. SC.ICI.CPAIFRS.G.11.015 de 2011.12.30, art. 1

## **Cronograma de aplicación**

El cronograma de aplicación obligatoria de las NIIF por parte de las compañías y entes sujetos al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías es el siguiente:

- 1) *Aplicarán a partir del 1 de enero del 2010: Las Compañías y los entes regulados por la Ley de Mercado de Valores, así como todas las compañías que ejercen actividades de auditoría externa.*

*Se establece el año 2009 como período de transición; para tal efecto, este grupo de compañías y entidades deberán elaborar y presentar sus estados financieros comparativos con observancia de las Normas Internacionales de Información Financiera ñNIIFö a partir del ejercicio económico del año 2009.*

- 2) *Aplicarán a partir del 1 de enero del 2011: Las Compañías que tengan activos totales iguales o superiores a US\$ 4'000.000,00 al 31 de diciembre del 2007; las compañías Holding o tenedoras de acciones, que voluntariamente hubieren conformado grupos empresariales; las compañías de economía mixta y las que bajo la forma jurídica de sociedades constituya el Estado y Entidades del Sector Público; las sucursales de compañías extranjeras u otras empresas extrajeras estatales, paraestatales, privadas o mixtas, organizadas como personas jurídicas y las asociaciones que éstas formen y que ejerzan sus actividades en el Ecuador.*

*Se establece el año 2010 como período de transición; para tal efecto, este grupo de compañías y entidades deberán elaborar y presentar sus estados financieros comparativos con observancia de las Normas Internacionales de Información Financiera ñNIIFö a partir del ejercicio económico del año 2010.<sup>35</sup>*

- 3) *Aplicarán la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES), para el registro, preparación y presentación de estados financieros, a partir del 1 de enero de 2012, todas aquellas compañías que cumplan las siguientes condiciones:*

- d) Monto de Activos inferiores a CUATRO MILLONES DE DOLARES;*
- e) Registren un Valor Bruto de Ventas Anuales de HASTA CINCO MILLONES DE DÓLARES; y,*

---

<sup>35</sup> Resolución No. 08.G.DSC.010 de 2008.11.20, R.O. No. 498 de 2008.12.31, art. 1

f) Tengan menos de 200 trabajadores (Personal Ocupado). Para este cálculo se tomará el promedio anual ponderado.

Se establece el año 2011 como período de transición; para tal efecto este grupo de compañías deberá elaborar y presentar sus estados financieros comparativos con observancia a la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)

Aplicarán las Normas Internacionales de Información Financiera ñNIIFö completas, aquellas compañías que no cumplan con una de las tres condiciones antes referidas.<sup>36</sup>

## **Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) o Internacional Financial Reporting Standards (IFRS)**

Los estados financieros preparados de conformidad Normas Internacionales de Información Financiera (en adelante referidas como ñIFRSö o ñNIIFö) debe cumplir todos los requisitos de las IFRS. El termino IFRS comprende todas las IFRS aplicables, las Interpretaciones del Comité de Interpretaciones de Normas Internacionales de Información Financiera (ñIFRICö 0 ñCINIIFö), las Normas Internacionales de Contabilidad (ñIASö o ñNICö) y las Interpretaciones del Comité de Interpretaciones Permanentes (ñSICö)

### **Costo Histórico**

El costo histórico es el principio contable más importante. Los conceptos normalmente se contabilizan a su costo histórico. Sin embargo, las IFRS permiten revalorizar los activos intangibles (solo en ciertas circunstancias), los activos fijos y las inversiones inmobiliarias a su valor razonable. [í ]. Las IFRS exigen además que determinadas categorías de instrumentos financieros y activos biológicos se reconozcan a su valor razonable. Todas las partidas, excepto las que se reconozcan a su valor razonable con cambios en resultados, están sujetas a deterioroö.<sup>37</sup>

## **Transición a NIIF**

Fuente: Guía de Cronograma de Implementación de la Superintendencia de Compañías (www.supercias.gob.ec).

<sup>36</sup> Resolución No. SC.ICI.CPAIFRS.G.11.010 de 2011.10.11, R.O. No. 566 de 2011.10.28, art. 3

<sup>37</sup> www.supercias.gov.ec/Documentacion/NIIF/guiarapida2008.pdf, PricewaterhouseCoopers-Ecuador

La transición a NIIF debe contar con una guía de implementación la cual tiene los siguientes pasos:

1. Aprobación del plan de implementación.
2. Plan de capacitación.
3. Plan de implementación:
  - a) *Fase 1: Diagnostico Conceptual.*

Proporciona a la administración de la entidad una visión conceptual de los impactos contables y de procesos resultantes de la conversión.
  - b) *Fase 2: Evaluación del impacto y planificación de la conversión de políticas contables actuales de NEC a NIIF.*

Esta es una fase preparatoria en los términos de un mayor análisis que permita identificar las oportunidades de mejoras y su alineación con los requerimientos de la normativa a adoptarse, diseñando y desarrollando las propuestas de cambio a los sistemas de información, procesos y estructura organizativa, acorde con su actividad empresarial.
  - c) *Fase 3: Implementación y formulación paralela de balances bajo NEC y NIIF (Ejercicio económico 2009, 2010, 2011, de acuerdo al cronograma establecido en la resolución No. 08.G.DSC.010 de 20 de noviembre de 2008).*

Esta fase tiene por objetivo implementar todas las medidas identificadas y analizadas previamente, adaptando los procesos, sistemas de información y estructura organizativa. Así como incluirá los ajustes resultantes del proceso de cambio de NEC a NIIF y los correspondientes estados financieros.

### **NIIF para las PYMES**

*Las NIIF para las PYMES, es una norma simplificada, reducen temas de revelaciones. Aplica para entidades que no tienen obligación de publicar sus estados financieros. No existen secciones para tratar: Utilidades por acción, segmentos de negocio, información intermedia, seguros, activos mantenidos para la venta.*

## Reconocimiento y Medición de Partidas Contables según la NIIF para las PYMES

### **1) Activos**

#### ***Efectivo y equivalentes al efectivo.***

*-Efectivo: Caja y los depósitos bancarios a la vista*

*-Equivalente al efectivo: Inversiones a corto plazo de gran liquidez (hasta 90 días).<sup>38</sup>*

#### ***Propiedades, planta y equipo***

• Son activos tangibles que: se mantienen para su uso en la producción o suministro de bienes o servicios, para arrendarlos a terceros o con propósitos administrativos.<sup>39</sup>

*-Se esperan usar durante más de un período.*

*-Se reconocerá, cuando sea probable que la entidad obtenga beneficios económicos futuros, ejerza control, y el costo del elemento puede medirse con fiabilidad.*

#### ***Medición inicial***

*Al costo, que comprende: El precio de adquisición, incluidos aranceles de importación, impuestos no recuperables, después de deducir los descuentos comerciales y rebajas; los costos directamente atribuibles a la ubicación del activo en el lugar y las condiciones para que pueda operar; estimación inicial de los costos de desmantelamiento, y rehabilitación del lugar; los costos por préstamos se reconocerán como un gasto en resultados en el período en que se incurren.*

#### ***Medición posterior***

*Modelo del costo (Costo ó Depreciación Acumulada ó Deterioro). Una entidad reconocerá los costos de mantenimiento diario de un elemento de propiedad, planta y equipo, en los resultados del período en el que incurran.*

#### ***Depreciación Acumulada de propiedades, planta y equipo***

*La depreciación de un activo comenzará, cuando esté disponible para su uso; no cesará cuando el activo esté sin utilizar o se haya retirado del uso activo; el importe depreciable se determina después de deducir su valor*

---

<sup>38</sup> [www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd\\_supercias/formularios/2012.02.17\\_NIIF\\_para\\_las\\_PYMES.pdf](http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/formularios/2012.02.17_NIIF_para_las_PYMES.pdf)

<sup>39</sup> [www.uta.edu.ec/infoempresa/pdf/supercias/NIIFPYMES.pdf](http://www.uta.edu.ec/infoempresa/pdf/supercias/NIIFPYMES.pdf), Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades 2009, p. 40

*residual; el cargo por depreciación, se reconocerá en el resultado del ejercicio.*

***Deterioro Acumulado de propiedades, planta y equipo***

*La pérdida por deterioro del valor, es cuando el importe en libros es superior a su importe recuperable; se reconocerá inmediatamente en el resultado del período.*

*Una entidad evaluará, en cada fecha sobre la que se informa, si existe algún indicio del deterioro del valor de algún activo; si es así la entidad estimará el importe recuperable de la unidad generadora de efectivo.*

***Activos Intangibles***

*Es un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física. Un activo es identificable, cuando es separable. Es susceptible de ser separado dividido de la entidad y vendido, transferido, explotado, arrendado o intercambiado.*

*Un activo intangible se reconocerá, si es probable que los beneficios económicos futuros esperados que se han atribuido al activo, fluyan a la entidad. El costo o el valor del activo puede ser medido con fiabilidad.*

*Medición inicial*

*Modelo del costo: El costo de un activo intangible adquirido de forma separada, comprende el precio de adquisición, incluyendo aranceles e impuestos no recuperables.*

*Todo desembolso incurrido internamente en una partida intangible, se la reconocerá como un gasto, tales como:*

*Generación interna de marcas, logotipos, sellos o denominaciones editoriales, listas de clientes, publicidad, plusvalía generada internamente.*

*Medición posterior*

*Modelo del costo, menos cualquier amortización acumulada y cualquier pérdida por deterioro de valor acumulada.*

*Vida útil*

*Para efectos de esta NIIF, todos los activos intangibles, tienen una vida útil finita; si una entidad no es capaz de hacer una estimación fiable de la vida útil de un activo intangible, se supondrá que ésta es de diez años.*

### ***Amortización Acumulada de activos intangibles***

#### *Periodo y método de amortización*

*Una entidad distribuirá el importe depreciable de un activo intangible de forma sistemática a lo largo de la vida útil. El cargo por amortización se reconocerá como un gasto en el resultado del ejercicio.*

*La amortización comenzará, cuando el activo intangible esté disponible para su utilización. La amortización cesa, cuando el activo se da de baja.*

### ***Deterioro de activos intangibles***

*Una entidad evaluará en cada fecha sobre la que se informa, si existe algún indicio de deterioro del activo; de existir, reducirá el importe en libros del activo intangible, hasta llegar a su valor recuperable.*

*La pérdida por deterioro de un activo intangible, se reconocerá inmediatamente en el resultado del período.*

## ***2) Pasivo***

### ***Cuentas y documentos por pagar***

*Una entidad reconocerá un pasivo financiero en su estado de situación financiera, cuando se convierta en parte obligada con terceros.*

*La medición inicial de un pasivo financiero a costo amortizado, lo medirá el precio de transacción incluyendo los costos de transacción. La medición posterior, se hará al costo amortizado, utilizando el método del interés efectivo.*

*El costo amortizado de un pasivo financiero, es el valor presente de los flujos efectivo por pagar, descontados a la tasa de interés efectiva.<sup>40</sup>*

---

<sup>40</sup>[www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd\\_supercias/formularios/2012.02.17\\_NIIF\\_para\\_las\\_PY\\_MES.pdf](http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/formularios/2012.02.17_NIIF_para_las_PY_MES.pdf)

## **CAPÍTULO VII.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1 CONCLUSIONES**

- Las condiciones del mercado para este tipo de negocios es muy favorable, ya que el deporte del fútbol es muy popular, genera pasión y mucho fanatismo. Hablando específicamente del proyecto, la demanda que tendrá por parte de los hombres entre 15 y 54 años que viven en la parroquia de Ponceano va a ser alta y esto se debe a que no existe un lugar similar al que se pretende llevar a cabo en este sector, por lo que se considera un mercado atractivo. Sin embargo, con la implementación de este proyecto, únicamente se pretende cubrir un 20,32% de la demanda insatisfecha.
- Para posesionar a la empresa en el mercado y en la mente del consumidor se requiere la ejecución de estrategias comerciales adecuadas a las condiciones y características del mercado objetivo del proyecto. Las estrategias a seguir se basarán en un plan de marketing agresivo e innovador y siempre respaldado por la calidad de los servicios de la empresa.
- La capacidad y el tamaño del proyecto se ha establecido de acuerdo a las condiciones que presenta la localización óptima determinada para la construcción de las instalaciones del proyecto, para lo cual se analizó además factores como: la disponibilidad de los recursos financieros que disponen los socios para respaldar la inversión inicial requerida, el volumen de la mano de obra que va a trabajar en el área administrativa y operativa y la disponibilidad de insumos y materiales que son necesarios para garantizar el funcionamiento de la empresa.
- Es muy importante para la toda empresa el establecimiento de una base filosófica y el planteamiento de objetivos y estrategias organizacionales, ya que de esta manera se proponen los lineamientos y las acciones que guíen las actividades y operaciones de la empresa, en un marco valores institucionales e interpersonales y objetivos comunes.

- La constitución de una compañía de responsabilidad limitada delimitará el marco jurídico y legal para el presente proyecto, de esta manera se garantizará una eficiente organización y administración para conseguir los objetivos planteados por los socios.
- La evaluación financiera realizada demostró que el proyecto desde el punto de vista económico resultó muy rentable. Se utilizó una tasa de descuento del 17,53% y se obtuvo resultados como: a) El VAN de 42.634,43 dólares; b) La TIR de 20,89%; c) el periodo de recuperación de la inversión de 4 años y 2 meses; d) La relación de beneficio-costos de 1,11 y; e) El punto de equilibrio de 141.697,35 dólares. Los cuales son resultados muy confiables para la decisión de poner en marcha la implementación y ejecución del proyecto.
- El análisis de sensibilidad demostró que los ingresos se pueden reducir hasta un 6%; los egresos aumentar en un 13% y el proyecto seguirá siendo rentable. Hablando únicamente del servicio de alquiler de las canchas, la cantidad de partidos se puede reducir hasta un 9%, es decir 605 partidos de fútbol menos al año y no se verá afectada la rentabilidad del proyecto (VAN = 216,97; TIR = 17,55%)
- De manera general, este proyecto analizado a través de los estudios: de mercado, técnico, organizacional y financiero es factible en todos sus aspectos. La creación de un centro especializado de fútbol en la parroquia de Ponceano representa una gran oportunidad para la inversión ya que generará una alta rentabilidad financiera para sus socios, creará fuentes de trabajo y proporcionará a sus habitantes una opción de diversión y esparcimiento.

## 7.2 RECOMENDACIONES

- En base a los resultados obtenidos en este estudio de factibilidad, se recomienda la realización del proyecto en las condiciones establecidas en los diferentes capítulos; el mercado es muy amplio para esta clase de negocio y se garantiza el éxito financiero del mismo.
- Es importante para un correcto desempeño organizacional la revisión y evaluación de los procesos de cada uno de los servicios, ya que un adecuado control permitirá un mejoramiento continuo para ofrecer a los clientes la máxima calidad en los servicios.
- Los equipos, muebles, insumos y materiales necesarios para la implementación del proyecto se los debe adquirir en el mercado local, debido a que existe una gran oferta por lo que no se debe incurrir en importaciones, además es necesario el análisis de varias proformas y escoger las más convenientes teniendo en cuenta la vida útil, la calidad y la garantía de los productos.
- Se deberá establecer un proceso adecuado para la selección de personal para identificar a los candidatos idóneos para cada uno de los cargos, para esto se deberá evaluar las capacidades y competencias, mediante entrevistas y pruebas psicológicas y de personalidad. Una vez escogido el personal se debe establecer programas de capacitación constante para mejorar su desempeño en la operación de los servicios y su actitud hacia los clientes.
- Es indispensable que la empresa guíe sus acciones y esfuerzos en base a objetivos organizacionales comunes, los cuales se deben analizar y evaluar periódicamente si están cumpliendo, en el caso de que no se alcancen los objetivos planteados se tiene que establecer nuevas estrategias.
- Se debe conocer el criterio y la percepción que tienen los clientes sobre los servicios que están recibiendo, esto se lo puede realizar a través de la colocación de un buzón donde puedan depositar sus quejas, sugerencias y comentarios, con

lo cual se podrá mejorar los servicios y dar solución a las inquietudes y problemas que pudieran presentarse.

- Para una correcta utilización de las instalaciones de la empresa se creará un reglamento interno, en el cual se dé a conocer normas y sanciones que deben ser cumplidas por los clientes que demanden los servicios; así se va a procurar un ambiente agradable.

## BIBLIOGRAFIA

### Libros:

- 1) DAUVEN, Jean; Enciclopedia de los deportes; Primera edición; Siglo XXI Editores; México.
- 2) SILVA ROMO, José; Teoría y práctica del deporte; Primera Edición; Imprenta Cevallos; Quito-Ecuador.
- 3) Gran Enciclopedia de los Deportes, Tomo 5, Primera Edición, Altamira Industria Gráfica, España 1983.
- 4) MONTOYA SANCHEZ, Leonel, El fútbol, Primera Edición, Ecuador.
- 5) MOKATE, Karen; Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión; Segunda Edición; Ediciones Uniandes Alfaomega; Colombia 2004.
- 6) SAPAG CHAIN, Nassir; SAPAG CHAIN, Reinaldo; Preparación y evaluación de proyectos; Cuarta edición; McGraw Hill; México.
- 7) DAVID, Fred; Conceptos de Administración Estratégica; Novena Edición; Pearson Educación; México 2003.
- 8) BACA URBINA, Gabriel; Evaluación de proyectos; Quinta Edición; McGraw Hill; México 2006.
- 9) LEIVA ZEA, Francisco; Nociones de Metodología de Investigación Científica; Cuarta Edición; Quito 1996.
- 10) MAARTHE DE CARVAJAL, Norma; Como elaborar y presentar un trabajo escrito; Editorial Uninorte; Tercera edición; Colombia.

- 11) ANDINO, Patricio; Investigación Social Teoría, Métodos y Técnicas; Primera Edición; Quito; 1988.
- 12) MIRANDA, Juan José; Gestión de proyectos; MM Editores; Cuarta edición; Bogotá 2005.
- 13) CHIAVENATO, Idalberto; Introducción a la Teoría General Administrativa; Editorial McGraw-Hill; Tercera edición; México; 2005.
- 14) CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos; Editorial McGraw-Hill; Quinta edición; Colombia; 2000.

**Tesis:**

- 1) ESPINOZA, Segundo; Tesis: Monopolio del Fútbol: Fútbol y Sociedad; Universidad Central; Quito-Ecuador.

**Sitios web:**

- 1) <http://www.ecuafutbol.org/institucion/historia.aspx>
- 2) [http://www.fmf.com.mx/beneficios\\_de\\_indole\\_social\\_en\\_el\\_futbol.htm](http://www.fmf.com.mx/beneficios_de_indole_social_en_el_futbol.htm)
- 3) [http://www.fmf.com.mx/beneficios\\_en\\_la\\_practica\\_del\\_futbol.htm](http://www.fmf.com.mx/beneficios_en_la_practica_del_futbol.htm)
- 4) [http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Barrios\\_de\\_Quito](http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Barrios_de_Quito)
- 5) <http://www.slideshare.net/Ashai/estudio-de-mercado-para-un-proyecto>
- 6) <http://www.consultoresml.com/newage/clientes/labombonerita/nosotros.php?visto>
- 7) <http://www.quito.gov.ec/>
- 8) [http://www4.quito.gob.ec/mapas/indicadores/gedad\\_dmq.htm](http://www4.quito.gob.ec/mapas/indicadores/gedad_dmq.htm)

- 9) <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- 10) <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estrorgorg.htm>
- 11) [http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%](http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal)
- 12) <http://www.slideshare.net/fcarvajals/estudio-financiero-2114226>
- 13) [http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=600](http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=600)
- 14) [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion\\_acumulada](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_acumulada)
- 15) <http://es.scribd.com/doc/38765758/Punto-de-Equilibrio-Para-Varios-Productos-o-Servicios>

## **ANEXOS**

ANEXO 1

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
FORMULARIO DE LA ENCUESTA

OBJETIVO: Conocer la opinión y expectativas de los potenciales clientes que tienen respecto a la creación de un centro especializado de fútbol con servicios de alquiler de canchas de fútbol, salón de proyección de partidos de fútbol y bar-restaurante.

DATOS DEL ENCUESTADO

EDAD: í í í í í

OCUPACIÓN: í í í í í í

Responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Practica el deporte del fútbol?

SI  NO

2. ¿Con qué frecuencia juega fútbol?

Diariamente  Una vez por semana  Más de una vez por semana

Una vez al mes  Más de una vez al mes  Otrosí í í í í í í í

3. ¿Qué lugar escoge para practicar este deporte?

Canchas barriales  Canchas de instituciones educativas

Canchas de negocios privados  Parques  Otrosí í í .....

4. ¿En qué tipo de cancha preferiría jugar fútbol?

Césped natural  Césped sintético

5. Si toma la opción de alquilar una cancha privada, ¿qué características le gustaría que ésta tenga?

Precio conveniente  Seguridad  Parqueadero  Buena ubicación

Buena calidad de la cancha  Otrosí í í í í í í í í í í í

6. ¿Cuál es el precio que paga por hora para recibir este servicio? (cuota por jugador)

\$í í í í í í í ..

7. Conoce algún lugar que preste el servicio de alquiler de canchas en el sector de Ponciano.

SI  NO

8. ¿Estaría interesado en asistir a un lugar donde se preste el servicio de alquiler de canchas de fútbol de césped natural y sintético, que cuente con un salón de proyección de partidos de fútbol y bar-restaurant en la parroquia de Ponceano?

SI  NO

9. ¿Con qué frecuencia acudiría a este lugar?

Diariamente  Una vez por semana  Más de una vez por semana  ¿Cuántas?.....

Una vez al mes  Más de una vez al mes  Otrosí í í í í í í í í

10. ¿Qué día y a qué hora acudiría a este lugar?

<b>Días Horas</b>	<b>LUNES</b>	<b>MARTES</b>	<b>MIÉRCOLES</b>	<b>JUEVES</b>	<b>VIERNES</b>	<b>SABADO</b>	<b>DOMINGO</b>
<b>8:00- 12:00</b>							
<b>12:00- 17:00</b>							
<b>17:00- 22:00</b>							

11. ¿Qué precio estaría dispuesto a cancelar por el alquiler de una hora de las canchas de fútbol?

<b>Costo Cancha</b>	<b>1,50 a 2,00 dólares</b>	<b>2,01 a 3,00 dólares</b>	<b>3,01 a 4,00 dólares</b>	<b>Más de 4,00 dólares</b>
<b>Césped natural</b>				
<b>Césped sintético</b>				

12. ¿Consumiría los productos que se expenden en el servicio de bar-restaurant?

SI  NO

13. ¿Asistiría al salón de proyección a observar algún partido de fútbol que sea de su interés?

SI  NO

Gracias por su colaboración

## ANEXO 2

POBLACIÓN Y PROYECCIÓN DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO  
SEGÚN PARROQUIAS Y ADMINISTRACIONES ZONALES

PARROQUIA, ADMINISTRACION o DELEGACION ZONAL	CENSO			PROYECCION		Superficie Urbana 2015 (Ha)	Densidad Urbana 2010
	2001	2010	TASA DE CRECIMIE NTO	2011	2022		
<b>TOTAL DISTRITO</b>	<b>1.842.201</b>	<b>2.239.191</b>	<b>2,2</b>	<b>2.287.314</b>	<b>2.763.882</b>	<b>38.346,6</b>	<b>58,4</b>
<b>QUITO URBANO *</b>	<b>1.411.595</b>	<b>1.619.146</b>	<b>1,5</b>	<b>1.640.648</b>	<b>1.891.252</b>	<b>18.713,5</b>	<b>86,5</b>
<b>SUBURBANO</b>	<b>430.606</b>	<b>620.045</b>	<b>4,1</b>	<b>646.666</b>	<b>872.630</b>	<b>19.633,1</b>	<b>31,6</b>
<b>QUITUMBE</b>	<b>190.385</b>	<b>319.857</b>	<b>5,9</b>	<b>339.285</b>	<b>492.486</b>	<b>4.814,7</b>	<b>66,4</b>
GUAMANI	39.157	65.065	5,8	68.842	99.609	1.034,4	62,9
TURUBAMBA	29.290	56.169	7,5	60.383	92.008	1.311,2	42,8
LA ECUATORIANA	40.091	62.313	5,0	65.443	91.942	200,2	311,2
QUITUMBE	39.262	79.057	8,1	85.450	132.117	1.127,4	70,1
CHILLOGALLO	42.585	57.253	3,3	59.167	76.810	1.141,5	50,2
<b>ELOY ALFARO</b>	<b>412.297</b>	<b>429.115</b>	<b>0,4</b>	<b>431.232</b>	<b>451.539</b>	<b>2.788,6</b>	<b>153,9</b>
LA MENA	36.825	43.860	2,0	44.720	53.240	193,0	227,3
SOLANDA	78.223	78.279	0,01	78.285	78.354	434,7	180,1
LA ARGELIA	47.137	57.657	2,3	58.962	71.684	603,9	95,5
SAN BARTOLO	60.381	63.771	0,6	64.159	68.291	412,1	154,8
LA FERROVIARIA	66.261	64.480	(0,3)	64.285	62.105	274,9	234,5
CHILIBULO	47.035	48.729	0,4	48.921	50.988	410,6	118,7
LA MAGDALENA	31.831	30.288	(0,6)	30.121	28.231	218,3	138,8
CHIMBACALLE	43.173	40.557	(0,7)	40.276	37.069	224,4	180,7
LLOA	1.431	1.494	0,5	1.501	1.578	16,8	88,8
<b>MANUELA SAENZ</b>	<b>227.173</b>	<b>217.517</b>	<b>(0,5)</b>	<b>216.926</b>	<b>204.642</b>	<b>2.524,7</b>	<b>88,2</b>
PUENGASI	48.621	62.628	2,9	64.415	81.304	1.110,9	56,4
LA LIBERTAD	28.477	28.376	(0,0)	28.365	28.241	215,1	131,9
CENTRO HISTORICO	50.982	40.870	(2,4)	39.878	27.387	451,9	90,4
ITCHIMBIA	37.573	31.616	(1,9)	31.015	23.673	419,1	75,4
SAN JUAN	61.520	54.027	(1,4)	53.253	44.036	327,8	164,8
<b>EUGENIO ESPEJO</b>	<b>365.054</b>	<b>389.807</b>	<b>0,7</b>	<b>393.430</b>	<b>422.811</b>	<b>5.774,1</b>	<b>67,5</b>
BELISARIO QUEVEDO	47.444	45.370	(0,5)	45.145	42.605	514,8	88,1
MARISCAL SUCRE	15.841	12.976	(2,2)	12.692	9.156	303,1	42,8
IÑAQUITO	42.251	44.149	0,5	44.365	46.680	764,8	57,7
RUMIPAMBA	30.318	31.300	0,4	31.411	32.609	525,0	59,6
JIPJAPA	35.646	34.677	(0,3)	34.571	33.385	478,9	72,4
COCHAPAMBA	44.613	57.679	2,9	59.349	75.100	598,0	96,4
CONCEPCION	37.357	31.892	(1,7)	31.336	24.605	548,7	58,1
KENNEDY	70.227	70.041	(0,03)	70.020	69.793	661,5	105,9
S.ISIDRO DEL INCA	28.720	42.071	4,3	43.894	59.872	533,7	78,8
NAYON	9.693	15.635	5,5	16.488	23.558	774,4	20,2
ZAMBIZA	2.944	4.017	3,5	4.158	5.448	71,1	56,5
<b>LA DELICIA</b>	<b>262.393</b>	<b>340.965</b>	<b>3,0</b>	<b>351.809</b>	<b>445.728</b>	<b>5.481,2</b>	<b>62,2</b>
COTOCOLLAO	33.026	31.263	(0,6)	31.073	28.912	296,9	105,3
PONCEANO	52.106	53.892	0,4	54.094	56.273	593,3	90,8
COMITE DEL PUEBLO	37.173	46.646	2,6	47.838	59.277	385,9	120,9
EL CONDADO	54.938	87.332	5,3	91.948	130.524	1.490,9	58,6
CARCELEN	39.614	54.938	3,7	56.971	75.370	906,8	60,6
NONO	1.753	1.732	(0,1)	1.730	1.704	21,0	82,4
POMASQUI	20.341	28.910	4,0	30.062	40.335	818,0	35,3
SAN ANTONIO	19.816	32.357	5,6	34.169	49.078	888,6	36,4
CALACALI	3.626	3.895	0,8	3.926	4.254	79,9	48,8

Fuente: Censo de Población 2001 y 2010, INEC  
Elaboración: Ing. Eliécer Estévez, STHV-MDMQ

ANEXO 3  
DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ZONAL LA DELICIA  
POR GRUPOS DE EDAD SEGÚN SEXO Y PARROQUIAS (2001)

DESCRIPCIÓN	ADMINISTRACIÓN				PARROQUIAS															
					COTOCOLLAO				PONCEANO				COMITÉ DEL PUEBLO				EL CONDADO			
	Total	%[1]	Hombres	Mujeres	Total	%[2]	Hombres	Mujeres	Total	%[3]	Hombres	Mujeres	Total	%[4]	Hombres	Mujeres	Total	%[5]	Hombres	Mujeres
<b>Total</b>	<b>263,456</b>	<b>100</b>	<b>128,207</b>	<b>135,249</b>	<b>33,026</b>	<b>100</b>	<b>15,608</b>	<b>17,418</b>	<b>52,106</b>	<b>100</b>	<b>24,844</b>	<b>27,262</b>	<b>37,173</b>	<b>100</b>	<b>18,326</b>	<b>18,847</b>	<b>55,441</b>	<b>100</b>	<b>27,355</b>	<b>28,086</b>
<b>Menor de 1</b>	4,71	1.8	2,422	2,288	493	1.5	241	252	812	1.6	414	398	692	1.9	348	344	1,125	2.0	601	524
<b>1 a 4</b>	21,199	8.0	10,8	10,399	2,163	6.5	1,098	1,065	3,844	7.4	1,945	1,899	3,334	9.0	1,689	1,645	5,039	9.1	2,579	2,46
<b>5 a 9</b>	26,403	10.0	13,526	12,877	2,805	8.5	1,422	1,383	4,734	9.1	2,392	2,342	3,852	10.4	1,966	1,886	6,319	11.4	3,292	3,027
<b>10 a 14</b>	26,512	10.1	13,345	13,167	2,917	8.8	1,503	1,414	4,754	9.1	2,41	2,344	3,689	9.9	1,807	1,882	6,36	11.5	3,177	3,183
<b>15 a 19</b>	27,776	10.5	13,636	14,14	3,115	9.4	1,463	1,652	5,226	10.0	2,508	2,718	3,862	10.4	1,922	1,94	6,34	11.4	3,166	3,174
<b>20 a 24</b>	28,489	10.8	13,92	14,569	3,505	10.6	1,627	1,878	5,584	10.7	2,651	2,933	4,213	11.3	2,1	2,113	5,967	10.8	2,927	3,04
<b>25 a 29</b>	23,143	8.8	11,127	12,016	2,91	8.8	1,375	1,535	4,811	9.2	2,255	2,556	3,61	9.7	1,77	1,84	4,624	8.3	2,243	2,381
<b>30 a 34</b>	20,496	7.8	9,838	10,658	2,63	8.0	1,22	1,41	4,308	8.3	2,011	2,297	3,056	8.2	1,563	1,493	4,201	7.6	2,02	2,181
<b>35 a 39</b>	18,341	7.0	8,538	9,803	2,486	7.5	1,14	1,346	3,95	7.6	1,801	2,149	2,547	6.9	1,222	1,325	3,68	6.6	1,71	1,97
<b>40 a 44</b>	16,28	6.2	7,603	8,677	2,236	6.8	1,012	1,224	3,467	6.7	1,593	1,874	1,96	5.3	974	986	3,273	5.9	1,555	1,718
<b>45 a 49</b>	13,078	5.0	6,211	6,867	1,873	5.7	816	1,057	2,84	5.5	1,325	1,515	1,409	3.8	665	744	2,441	4.4	1,24	1,201
<b>50 a 54</b>	10,666	4.0	5,152	5,514	1,646	5.0	762	884	2,255	4.3	1,071	1,184	1,284	3.5	616	668	1,742	3.1	871	871
<b>55 a 59</b>	7,087	2.7	3,481	3,606	1,091	3.3	518	573	1,513	2.9	690	823	946	2.5	460	486	1,206	2.2	594	612
<b>60 a 64</b>	5,416	2.1	2,519	2,897	889	2.7	412	477	1,152	2.2	518	634	750	2.0	364	386	912	1.6	401	511
<b>65 a 69</b>	4,396	1.7	2,036	2,36	761	2.3	342	419	936	1.8	452	484	606	1.6	277	329	725	1.3	324	401
<b>70 a 74</b>	3,384	1.3	1,552	1,832	592	1.8	269	323	673	1.3	335	338	450	1.2	202	248	550	1.0	238	312
<b>75 a 79</b>	2,412	0.9	1,01	1,402	376	1.1	166	210	474	0.9	187	287	318	0.9	130	188	381	0.7	169	212
<b>80 y más</b>	3,668	1.4	1,491	2,177	538	1.6	222	316	773	1.5	286	487	595	1.6	251	344	556	1.0	248	308

PARROQUIAS																			
CARCELEN				NONO(1)				POMASQUI(1)				SAN ANTONIO DE PICHINCHA (1)				CALACALI(1)			
Total	%[6]	Hombres	Mujeres	Total	%[7]	Hombres	Mujeres	Total	%[8]	Hombres	Mujeres	Total	%[9]	Hombres	Mujeres	Total	%[10]	Hombres	Mujeres
39,614	100	19,357	20,257	1,753	100	910	843	20,901	100	10,228	10,673	19,816	100	9,741	10,075	3,626	100	1,838	1,788
753	1.9	404	349	25	1.4	10	15	345	1.7	174	171	403	2.0	204	199	62	1.7	26	36
3,069	7.7	1,596	1,473	146	8.3	72	74	1,586	7.6	778	808	1,736	8.8	900	836	282	7.8	143	139
3,743	9.4	1,963	1,78	175	10.0	84	91	2,135	10.2	1,115	1,02	2,256	11.4	1,095	1,161	384	10.6	197	187
3,73	9.4	1,87	1,86	204	11.6	89	115	2,239	10.7	1,153	1,086	2,245	11.3	1,129	1,116	374	10.3	207	167
4,273	10.8	2,094	2,179	168	9.6	90	78	2,182	10.4	1,084	1,098	2,244	11.3	1,122	1,122	366	10.1	187	179
4,57	11.5	2,26	2,31	165	9.4	87	78	2,111	10.1	1,083	1,028	2,037	10.3	1,015	1,022	337	9.3	170	167
3,536	8.9	1,733	1,803	113	6.4	60	53	1,714	8.2	800	914	1,549	7.8	755	794	276	7.6	136	140
2,96	7.5	1,399	1,561	109	6.2	69	40	1,563	7.5	742	821	1,432	7.2	697	735	237	6.5	117	120
2,608	6.6	1,221	1,387	82	4.7	36	46	1,504	7.2	708	796	1,283	6.5	597	686	201	5.5	103	98
2,483	6.3	1,102	1,381	84	4.8	48	36	1,471	7.0	674	797	1,149	5.8	569	580	157	4.3	76	81
2,34	5.9	1,072	1,268	77	4.4	45	32	1,15	5.5	577	573	803	4.1	396	407	145	4.0	75	70
1,941	4.9	974	967	79	4.5	44	35	871	4.2	419	452	707	3.6	332	375	141	3.9	63	78
1,125	2.8	585	540	57	3.3	30	27	511	2.4	242	269	490	2.5	275	215	148	4.1	87	61
743	1.9	362	381	67	3.8	41	26	395	1.9	191	204	390	2.0	166	224	118	3.3	64	54
538	1.4	238	300	66	3.8	33	33	333	1.6	155	178	333	1.7	167	166	98	2.7	48	50
424	1.1	192	232	62	3.5	36	26	275	1.3	115	160	256	1.3	110	146	102	2.8	55	47
330	0.8	125	205	33	1.9	15	18	241	1.2	97	144	194	1.0	90	104	65	1.8	31	34
448	1.1	167	281	41	2.3	21	20	275	1.3	121	154	309	1.6	122	187	133	3.7	53	80

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2001; INEC

Elaboración: Unidad de Estudios e Investigación; DMPT-MDMQ

## ANEXO 4

### INFORMACIÓN PARA UN CREDITO DIRECTO DE LA CFN

#### *BENEFICIARIO*

ÉPersonas naturales.

ÉPersonas Jurídicas, privada, mixta o pública; bajo el control de la Superintendencia de Compañías.

ÉCooperativas no financieras, asociaciones, fundaciones y corporaciones; con fines de lucro y personería jurídica.

#### *DESTINO*

ÉActivo fijo: Obras civiles, maquinaria, equipo, fomento agrícola y semoviente.

ÉCapital de Trabajo: Adquisición de materia prima, insumos, materiales directos e indirectos, pago de mano de obra, etc.

#### *MONTO*

ÉDesde US. 50.000 a nivel nacional.

ÉValor a financiar (en porcentajes de la inversión total)

ÉHasta el 70%; para proyectos nuevos.

ÉHasta el 100%; para proyectos de ampliación.

ÉHasta el 60%; para proyectos de construcción para la venta.

#### *PLAZO*

ÉActivo Fijo: hasta 10 años.

ÉCapital de Trabajo: hasta 3 años.

#### *PERÍODO DE GRACIA*

ÉSe fijará de acuerdo a las características del proyecto y su flujo de caja proyectado.

#### *TASAS DE INTERÉS*

ÉPYME (monto hasta USD 200.000) Desde 9,75% - hasta 11,5%

ÉSECTOR EMPRESARIAL (monto hasta USD 1 millón) Desde 9,0% - hasta 10%

ÉSECTOR CORPORATIVO (monto mayor a USD 1 millón) Desde 8,25% - hasta 9,08%

### *REQUISITOS*

ÉPara créditos de hasta US\$ 300,000 se requiere Plan de Negocios.

É Para créditos superiores a US\$ 300,000 se requiere completar el modelo de evaluación que la CFN proporciona en medio magnético y un Proyecto de Evaluación.

ÉDeclaración de impuesto a la renta del último ejercicio fiscal.

ÉTítulos de propiedad de las garantías reales que se ofrecen.

ÉCarta de pago de los impuestos.

ÉPermisos de funcionamiento y de construcción cuando proceda.

ÉPlanos aprobados de construcción, en el caso de obras civiles.

ÉProformas de la maquinaria a adquirir.

ÉProformas de materia prima e insumos a adquirir.

### *GARANTÍA*

ÉNegociada entre la CFN y el cliente; de conformidad con lo dispuesto en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero a satisfacción de la Corporación Financiera Nacional. En caso de ser garantías reales no podrán ser inferiores al 125% de la obligación garantizada.

ÉLa CFN se reserva el derecho de aceptar las garantías de conformidad con los informes técnicos pertinentes.

### *DESEMBOLSOS*

ÉDe acuerdo al cronograma aprobado por la CFN. Para cada desembolso deberán estar constituidas garantías que representen por lo menos el 125% del valor adeudado a la CFN.

## ANEXO 5

<b>TABLA DE AMORTIZACIÓN</b>				
<b>Datos</b>				
Monto del préstamo: 130.000,00				
Tasa de interés: 9,33%				
Plazo (años): 5				
No. de cuotas: 60				
Entidad: CFN				
<b>CUOTA</b>	<b>AMORTIZACIÓN CAPITAL</b>	<b>INTERÉS</b>	<b>CUOTA MENSUAL</b>	<b>SALDO CAPITAL</b>
0				130.000,00
1	2.166,67	1.010,75	3.177,42	127.833,34
2	2.166,67	993,90	3.160,57	125.666,67
3	2.166,67	977,06	3.143,73	123.500,00
4	2.166,67	960,21	3.126,88	121.333,34
5	2.166,67	943,37	3.110,03	119.166,67
6	2.166,67	926,52	3.093,19	117.000,00
7	2.166,67	909,68	3.076,34	114.833,34
8	2.166,67	892,83	3.059,50	112.666,67
9	2.166,67	875,98	3.042,65	110.500,00
10	2.166,67	859,14	3.025,80	108.333,34
11	2.166,67	842,29	3.008,96	106.166,67
12	2.166,67	825,45	2.992,11	104.000,00
13	2.166,67	808,60	2.975,27	101.833,33
14	2.166,67	791,75	2.958,42	99.666,67
15	2.166,67	774,91	2.941,58	97.500,00
16	2.166,67	758,06	2.924,73	95.333,33
17	2.166,67	741,22	2.907,88	93.166,67
18	2.166,67	724,37	2.891,04	91.000,00
19	2.166,67	707,53	2.874,19	88.833,33
20	2.166,67	690,68	2.857,35	86.666,67
21	2.166,67	673,83	2.840,50	84.500,00
22	2.166,67	656,99	2.823,65	82.333,33
23	2.166,67	640,14	2.806,81	80.166,67
24	2.166,67	623,30	2.789,96	78.000,00
25	2.166,67	606,45	2.773,12	75.833,33
26	2.166,67	589,60	2.756,27	73.666,67
27	2.166,67	572,76	2.739,43	71.500,00
28	2.166,67	555,91	2.722,58	69.333,33
29	2.166,67	539,07	2.705,73	67.166,67
30	2.166,67	522,22	2.688,89	65.000,00

31	2.166,67	505,38	2.672,04	62.833,33
32	2.166,67	488,53	2.655,20	60.666,67
33	2.166,67	471,68	2.638,35	58.500,00
34	2.166,67	454,84	2.621,50	56.333,33
35	2.166,67	437,99	2.604,66	54.166,67
36	2.166,67	421,15	2.587,81	52.000,00
37	2.166,67	404,30	2.570,97	49.833,33
38	2.166,67	387,45	2.554,12	47.666,67
39	2.166,67	370,61	2.537,28	45.500,00
40	2.166,67	353,76	2.520,43	43.333,33
41	2.166,67	336,92	2.503,58	41.166,67
42	2.166,67	320,07	2.486,74	39.000,00
43	2.166,67	303,23	2.469,89	36.833,33
44	2.166,67	286,38	2.453,05	34.666,67
45	2.166,67	269,53	2.436,20	32.500,00
46	2.166,67	252,69	2.419,35	30.333,33
47	2.166,67	235,84	2.402,51	28.166,67
48	2.166,67	219,00	2.385,66	26.000,00
49	2.166,67	202,15	2.368,82	23.833,33
50	2.166,67	185,30	2.351,97	21.666,67
51	2.166,67	168,46	2.335,13	19.500,00
52	2.166,67	151,61	2.318,28	17.333,33
53	2.166,67	134,77	2.301,43	15.166,67
54	2.166,67	117,92	2.284,59	13.000,00
55	2.166,67	101,08	2.267,74	10.833,33
56	2.166,67	84,23	2.250,90	8.666,67
57	2.166,67	67,38	2.234,05	6.500,00
58	2.166,67	50,54	2.217,20	4.333,33
59	2.166,67	33,69	2.200,36	2.166,67
60	2.166,67	16,85	2.183,51	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>130.000,00</b>	<b>30.827,88</b>	<b>160.827,88</b>	

Elaborado por: el autor

ANEXO 6

ESTADOS DE FLUJO DE CAJA MENSUAL PARA LOS 5 AÑOS

FLUJO DE CAJA (Año 1)														
CONCEPTO	Mes 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
<b>INGRESOS</b>														
<i>(+) Ingresos Operacionales</i>														
Ingresos por alquiler de las canchas de fútbol		20.160,00	20.160,00	20.160,00	20.160,00	20.160,00	20.160,00	20.160,00	20.160,00	20.160,00	20.160,00	20.160,00	20.160,00	241.920,00
Ingresos del bar-restaurante		4.011,00	4.011,00	4.011,00	4.011,00	4.011,00	4.011,00	4.011,00	4.011,00	4.011,00	4.011,00	4.011,00	4.011,00	48.132,00
Ingresos del salón de proyecciones		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
<b>Total Ingresos</b>		25.171,00	25.171,00	25.171,00	25.171,00	25.171,00	25.171,00	25.171,00	25.171,00	25.171,00	25.171,00	25.171,00	25.171,00	302.052,00
<b>EGRESOS</b>														
<i>(-) Costos Operacionales</i>														
Sueldos del personal del área operativa		3.543,94	3.543,94	3.543,94	3.543,94	3.543,94	3.543,94	3.543,94	5.295,94	3.543,94	3.543,94	3.543,94	6.703,94	47.439,28
Insumos y materiales para el bar-restaurante		1.704,35	1.704,35	1.704,35	1.704,35	1.704,35	1.704,35	1.704,35	1.704,35	1.704,35	1.704,35	1.704,35	1.704,35	20.452,20
Insumos y materiales para limpieza y aseo		569,66	569,66	569,66	569,66	569,66	569,66	569,66	569,66	569,66	569,66	569,66	569,66	6.835,90
Gastos de mantenimiento césped natural		400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	4.800,00
Gastos de mantenimiento césped sintético		250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	3.000,00
Servicios básicos operacionales		320,40	320,40	320,40	320,40	320,40	320,40	320,40	320,40	320,40	320,40	320,40	320,40	3.844,80
Televisión pagada		49,00	49,00	49,00	49,00	49,00	49,00	49,00	49,00	49,00	49,00	49,00	49,00	588,00
<i>(-) Gastos de administración</i>														
Gastos de constitución, organización y diseño		13.320,00												13.320,00

Sueldos del personal del área administrativa		2.449,36	2.449,36	2.449,36	2.449,36	2.449,36	2.449,36	2.449,36	2.449,36	3.617,36	2.449,36	2.449,36	2.449,36	4.633,36	32.744,27
Insumos y materiales para las oficinas y caja		152,80	152,80	152,80	152,80	152,80	152,80	152,80	152,80	152,80	152,80	152,80	152,80	152,80	1.833,60
Servicios básicos administrativos y telecomunicaciones		191,80	191,80	191,80	191,80	191,80	191,80	191,80	191,80	191,80	191,80	191,80	191,80	191,80	2.301,60
<i>(-) Gastos de publicidad y ventas</i>															
Publicidad y ventas		1.440,00	-	-	-	-	-	-	1.040,00	-	-	-	-	-	2.480,00
<i>(-) Gastos financieros</i>															
Intereses sobre créditos recibidos		1.010,75	993,90	977,06	960,21	943,37	926,52	909,68	892,83	875,98	859,14	842,29	825,45	825,45	11.017,18
<b>Total Egresos</b>		25.402,05	10.625,21	10.608,36	10.591,52	10.574,67	10.557,83	11.580,98	13.444,13	10.507,29	10.490,44	10.473,60	15.800,75	150.656,83	
<b>FINANCIAMIENTO</b>															
(+) Capital aportado por los socios	458.510,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Préstamo	130.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Financiamiento</b>	588.510,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>INVERSIÓN</b>															
<i>(-) Activo Fijos</i>															
Terreno	240.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Obra civil y sistemas	248.252,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Césped natural	2.356,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Césped sintético	15.903,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipos e implementos para las canchas de fútbol	24.003,50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipos y muebles para servicios higiénicos y camerinos	1.365,40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipos y muebles para el bar-restaurante	6.688,10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipos y muebles para el salón de proyecciones	8.875,10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Equipos y muebles para oficina y caja	2.680,25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Muebles para la guardiana y bodega	542,50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipos y enseres para limpieza y aseo	120,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipos de computación para oficina y caja	2.231,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Inversiones</b>	553.016,85	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>(=) FLUJO GENERADO</b>	35.493,15	-231,05	14.545,79	14.562,64	14.579,48	14.596,33	14.613,17	13.590,02	11.726,87	14.663,71	14.680,56	14.697,40	9.370,25	151.395,17
(+) Saldo Inicial en Caja		35.493,15	33.095,43	45.474,56	57.870,53	70.283,34	82.713,01	95.159,51	106.582,87	116.143,07	128.640,11	141.154,00	153.684,74	
<b>(=) FLUJO DISPONIBLES</b>	35.493,15	35.262,10	47.641,22	60.037,19	72.450,01	84.879,67	97.326,18	108.749,53	118.309,73	130.806,78	143.320,67	155.851,41	163.054,99	
(-) Pago préstamo		2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	26.000,00
<b>(=) SALDO FINAL EN CAJA</b>	35.493,15	33.095,43	45.474,56	57.870,53	70.283,34	82.713,01	95.159,51	106.582,87	116.143,07	128.640,11	141.154,00	153.684,74	<b>160.888,32</b>	

FLUJO DE CAJA (Año 2)													
CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
<b>INGRESOS</b>													
<i>(+) Ingresos Operacionales</i>													
Ingresos por alquiler de las canchas de fútbol	21.252,67	21.252,67	21.252,67	21.252,67	21.252,67	21.252,67	21.252,67	21.252,67	21.252,67	21.252,67	21.252,67	21.252,67	255.032,06
Ingresos del bar-restaurante	4.211,55	4.211,55	4.211,55	4.211,55	4.211,55	4.211,55	4.211,55	4.211,55	4.211,55	4.211,55	4.211,55	4.211,55	50.538,60
Ingresos del salón de proyecciones	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	12.600,00
<b>Total Ingresos</b>	<b>26.514,22</b>	<b>318.170,66</b>											
<b>EGRESOS</b>													
<i>(-) Costos Operacionales</i>													
Sueldos del personal del área operativa	4.073,78	4.073,78	4.073,78	4.073,78	4.073,78	4.073,78	4.073,78	5.948,42	4.073,78	4.073,78	4.073,78	7.454,98	54.141,23
Insumos y materiales para el bar-restaurante	1.789,57	1.789,57	1.789,57	1.789,57	1.789,57	1.789,57	1.789,57	1.789,57	1.789,57	1.789,57	1.789,57	1.789,57	21.474,81
Insumos y materiales para limpieza y aseo	598,14	598,14	598,14	598,14	598,14	598,14	598,14	598,14	598,14	598,14	598,14	598,14	7.177,70
Gastos de mantenimiento césped natural	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	5.040,00
Gastos de mantenimiento césped sintético	262,50	262,50	262,50	262,50	262,50	262,50	262,50	262,50	262,50	262,50	262,50	262,50	3.150,00
Servicios básicos operacionales	336,42	336,42	336,42	336,42	336,42	336,42	336,42	336,42	336,42	336,42	336,42	336,42	4.037,04
Televisión pagada	51,45	51,45	51,45	51,45	51,45	51,45	51,45	51,45	51,45	51,45	51,45	51,45	617,40
<i>(-) Gastos de administración</i>													
Sueldos del personal del área administrativa	2.815,55	2.815,55	2.815,55	2.815,55	2.815,55	2.815,55	2.815,55	4.065,31	2.815,55	2.815,55	2.815,55	5.152,43	37.373,25
Insumos y materiales para las oficinas y caja	160,44	160,44	160,44	160,44	160,44	160,44	160,44	160,44	160,44	160,44	160,44	160,44	1.925,28
Servicios básicos administrativos	201,39	201,39	201,39	201,39	201,39	201,39	201,39	201,39	201,39	201,39	201,39	201,39	2.416,68
<i>(-) Gastos de publicidad y ventas</i>													
Publicidad y ventas	1.092,00	-	-	-	-	-	-	1.092,00	-	-	-	-	2.184,00

<i>(-) Gastos financieros</i>														
Intereses sobre créditos recibidos	808,60	791,75	774,91	758,06	741,22	724,37	707,53	690,68	673,83	656,99	640,14	623,30	8.591,38	
(-) Impuesto a la Renta y P. trabajadores	-	-	-	45.601,00	-	-	-	-	-	-	-	-	45.601,00	
<b>Total Egresos</b>	12.609,84	11.501,00	11.484,15	57.068,30	11.450,46	11.433,61	12.508,77	14.524,32	11.383,08	11.366,23	11.349,38	17.050,62	193.729,76	
<b>(=) FLUJO GENERADO</b>	13.904,38	15.013,23	15.030,07	-30.554,08	15.063,76	15.080,61	14.005,45	11.989,90	15.131,15	15.147,99	15.164,84	9.463,60	124.440,91	
(+) Saldo Inicial en Caja	160.888,32	172.626,04	185.472,60	198.336,00	165.615,25	178.512,35	191.426,29	203.265,08	213.088,32	226.052,80	239.034,12	252.032,29		
<b>(=) FLUJO DISPONIBLES</b>	174.792,70	187.639,26	200.502,67	167.781,92	180.679,02	193.592,96	205.431,75	215.254,98	228.219,46	241.200,79	254.198,96	261.495,90		
(-) Pago préstamo	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	26.000,00	
<b>(=) SALDO FINAL EN CAJA</b>	172.626,04	185.472,60	198.336,00	165.615,25	178.512,35	191.426,29	203.265,08	213.088,32	226.052,80	239.034,12	252.032,29	<b>259.329,23</b>		

FLUJO DE CAJA (Año 3)													
CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
<b>INGRESOS</b>													
<i>(+) Ingresos Operacionales</i>													
Ingresos por alquiler de las canchas de fútbol	22.404,57	22.404,57	22.404,57	22.404,57	22.404,57	22.404,57	22.404,57	22.404,57	22.404,57	22.404,57	22.404,57	22.404,57	268.854,80
Ingresos del bar-restaurante	4.422,13	4.422,13	4.422,13	4.422,13	4.422,13	4.422,13	4.422,13	4.422,13	4.422,13	4.422,13	4.422,13	4.422,13	53.065,53
Ingresos del salón de proyecciones	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	13.230,00
<b>Total Ingresos</b>	<b>27.929,19</b>	<b>335.150,33</b>											
<b>EGRESOS</b>													
<i>(-) Costos Operacionales</i>													
Sueldos del personal del área operativa	4.358,95	4.358,95	4.358,95	4.358,95	4.358,95	4.358,95	4.358,95	6.364,81	4.358,95	4.358,95	4.358,95	7.976,83	57.931,12
Insumos y materiales para el bar-restaurante	1.879,05	1.879,05	1.879,05	1.879,05	1.879,05	1.879,05	1.879,05	1.879,05	1.879,05	1.879,05	1.879,05	1.879,05	22.548,55
Insumos y materiales para limpieza y aseo	628,05	628,05	628,05	628,05	628,05	628,05	628,05	628,05	628,05	628,05	628,05	628,05	7.536,58
Gastos de mantenimiento césped natural	441,00	441,00	441,00	441,00	441,00	441,00	441,00	441,00	441,00	441,00	441,00	441,00	5.292,00
Gastos de mantenimiento césped sintético	275,63	275,63	275,63	275,63	275,63	275,63	275,63	275,63	275,63	275,63	275,63	275,63	3.307,50
Servicios básicos operacionales	353,24	353,24	353,24	353,24	353,24	353,24	353,24	353,24	353,24	353,24	353,24	353,24	4.238,89
Televisión pagada	54,02	54,02	54,02	54,02	54,02	54,02	54,02	54,02	54,02	54,02	54,02	54,02	648,27
<i>(-) Gastos de administración</i>													
Sueldos del personal del área administrativa	3.012,64	3.012,64	3.012,64	3.012,64	3.012,64	3.012,64	3.012,64	4.349,88	3.012,64	3.012,64	3.012,64	5.513,10	39.989,38
Insumos y materiales para las oficinas y caja	168,46	168,46	168,46	168,46	168,46	168,46	168,46	168,46	168,46	168,46	168,46	168,46	2.021,54
Servicios básicos administrativos	211,46	211,46	211,46	211,46	211,46	211,46	211,46	211,46	211,46	211,46	211,46	211,46	2.537,51
<i>(-) Gastos de publicidad y ventas</i>													
Publicidad y ventas	1.146,60	-	-	-	-	-	1.146,60	-	-	-	-	-	2.293,20

<i>(-) Gastos financieros</i>													
Intereses sobre créditos recibidos	606,45	589,60	572,76	555,91	539,07	522,22	505,38	488,53	471,68	454,84	437,99	421,15	6.165,58
(-) Impuesto a la Renta y P. trabajadores	-	-	-	50.763,07	-	-	-	-	-	-	-	-	50.763,07
<b>Total Egresos</b>	13.135,54	11.972,10	11.955,25	62.701,47	11.921,56	11.904,71	13.034,47	15.214,13	11.854,17	11.837,33	11.820,48	17.921,98	205.273,19
<b>(=) FLUJO GENERADO</b>	14.793,65	15.957,10	15.973,95	-34.772,28	16.007,64	16.024,48	14.894,73	12.715,07	16.075,02	16.091,87	16.108,71	10.007,21	129.877,14
(+) Saldo Inicial en Caja	259.329,23	271.956,22	285.746,65	299.553,93	262.614,98	276.455,95	290.313,77	303.041,83	313.590,23	327.498,58	341.423,78	355.365,83	
<b>(=) FLUJO DISPONIBLES</b>	274.122,88	287.913,32	301.720,59	264.781,65	278.622,62	292.480,44	305.208,50	315.756,90	329.665,25	343.590,45	357.532,49	365.373,04	
(-) Pago préstamo	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	26.000,00
<b>(=) SALDO FINAL EN CAJA</b>	271.956,22	285.746,65	299.553,93	262.614,98	276.455,95	290.313,77	303.041,83	313.590,23	327.498,58	341.423,78	355.365,83	<b>363.206,37</b>	

FLUJO DE CAJA (Año 4)													
CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
<b>INGRESOS</b>													
<i>(+) Ingresos Operacionales</i>													
Ingresos por alquiler de las canchas de fútbol	23.618,89	23.618,89	23.618,89	23.618,89	23.618,89	23.618,89	23.618,89	23.618,89	23.618,89	23.618,89	23.618,89	23.618,89	283.426,73
Ingresos del bar-restaurante	4.643,23	4.643,23	4.643,23	4.643,23	4.643,23	4.643,23	4.643,23	4.643,23	4.643,23	4.643,23	4.643,23	4.643,23	55.718,81
Ingresos del salón de proyecciones	1.157,63	1.157,63	1.157,63	1.157,63	1.157,63	1.157,63	1.157,63	1.157,63	1.157,63	1.157,63	1.157,63	1.157,63	13.891,50
<b>Total Ingresos</b>	<b>29.419,75</b>	<b>353.037,04</b>											
<b>EGRESOS</b>													
<i>(-) Costos Operacionales</i>													
Sueldos del personal del área operativa	4.664,07	4.664,07	4.664,07	4.664,07	4.664,07	4.664,07	4.664,07	6.810,35	4.664,07	4.664,07	4.664,07	8.535,21	61.986,29
Insumos y materiales para el bar-restaurante	1.973,00	1.973,00	1.973,00	1.973,00	1.973,00	1.973,00	1.973,00	1.973,00	1.973,00	1.973,00	1.973,00	1.973,00	23.675,98
Insumos y materiales para limpieza y aseo	659,45	659,45	659,45	659,45	659,45	659,45	659,45	659,45	659,45	659,45	659,45	659,45	7.913,41
Gastos de mantenimiento césped natural	463,05	463,05	463,05	463,05	463,05	463,05	463,05	463,05	463,05	463,05	463,05	463,05	5.556,60
Gastos de mantenimiento césped sintético	289,41	289,41	289,41	289,41	289,41	289,41	289,41	289,41	289,41	289,41	289,41	289,41	3.472,88
Servicios básicos operacionales	370,90	370,90	370,90	370,90	370,90	370,90	370,90	370,90	370,90	370,90	370,90	370,90	4.450,84
Televisión pagada	56,72	56,72	56,72	56,72	56,72	56,72	56,72	56,72	56,72	56,72	56,72	56,72	680,68
<i>(-) Gastos de administración</i>													
Sueldos del personal del área administrativa	3.223,52	3.223,52	3.223,52	3.223,52	3.223,52	3.223,52	3.223,52	4.654,37	3.223,52	3.223,52	3.223,52	5.899,02	42.788,64
Insumos y materiales para las oficinas y caja	176,89	176,89	176,89	176,89	176,89	176,89	176,89	176,89	176,89	176,89	176,89	176,89	2.122,62
Servicios básicos administrativos	222,03	222,03	222,03	222,03	222,03	222,03	222,03	222,03	222,03	222,03	222,03	222,03	2.664,39
<i>(-) Gastos de publicidad y ventas</i>													

Publicidad y ventas	1.203,93	-	-	-	-	-	1.203,93	-	-	-	-	-	2.407,86
<i>(-) Gastos financieros</i>													
Intereses sobre créditos recibidos	404,30	387,45	370,61	353,76	336,92	320,07	303,23	286,38	269,53	252,69	235,84	219,00	3.739,78
(-) Impuesto a la Renta y P. trabajadores	-	-	-	54.334,70	-	-	-	-	-	-	-	-	54.334,70
<b>Total Egresos</b>	13.707,28	12.486,50	12.469,66	66.787,51	12.435,96	12.419,12	13.606,20	15.962,55	12.368,58	12.351,73	12.334,89	18.864,67	215.794,66
<b>(=) FLUJO GENERADO</b>	15.712,48	16.933,25	16.950,10	-37.367,76	16.983,79	17.000,64	15.813,55	13.457,20	17.051,17	17.068,02	17.084,86	10.555,08	137.242,38
(+) Saldo Inicial en Caja	363.206,37	376.752,18	391.518,77	406.302,20	366.767,78	381.584,90	396.418,87	410.065,75	421.356,29	436.240,79	451.142,14	466.060,34	
<b>(=) FLUJO DISPONIBLES</b>	378.918,85	393.685,43	408.468,86	368.934,44	383.751,57	398.585,53	412.232,42	423.522,95	438.407,46	453.308,81	468.227,01	476.615,42	
(-) Pago préstamo	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	26.000,00
<b>(=) SALDO FINAL EN CAJA</b>	376.752,18	391.518,77	406.302,20	366.767,78	381.584,90	396.418,87	410.065,75	421.356,29	436.240,79	451.142,14	466.060,34	<b>474.448,76</b>	

FLUJO DE CAJA (Año 5)													
CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
<b>INGRESOS</b>													
<i>(+) Ingresos Operacionales</i>													
Ingresos por alquiler de las canchas de fútbol	24.899,04	24.899,04	24.899,04	24.899,04	24.899,04	24.899,04	24.899,04	24.899,04	24.899,04	24.899,04	24.899,04	24.899,04	298.788,46
Ingresos del bar-restaurante	4.875,40	4.875,40	4.875,40	4.875,40	4.875,40	4.875,40	4.875,40	4.875,40	4.875,40	4.875,40	4.875,40	4.875,40	58.504,75
Ingresos del salón de proyecciones	1.215,51	1.215,51	1.215,51	1.215,51	1.215,51	1.215,51	1.215,51	1.215,51	1.215,51	1.215,51	1.215,51	1.215,51	14.586,08
<b>Total Ingresos</b>	30.989,94	30.989,94	30.989,94	30.989,94	30.989,94	30.989,94	30.989,94	30.989,94	30.989,94	30.989,94	30.989,94	30.989,94	371.879,28
<b>EGRESOS</b>													
<i>(-) Costos Operacionales</i>													
Sueldos del personal del área operativa	4.990,56	4.990,56	4.990,56	4.990,56	4.990,56	4.990,56	4.990,56	7.287,07	4.990,56	4.990,56	4.990,56	9.132,67	66.325,33
Insumos y materiales para el bar-restaurante	2.071,65	2.071,65	2.071,65	2.071,65	2.071,65	2.071,65	2.071,65	2.071,65	2.071,65	2.071,65	2.071,65	2.071,65	24.859,78
Insumos y materiales para limpieza y aseo	692,42	692,42	692,42	692,42	692,42	692,42	692,42	692,42	692,42	692,42	692,42	692,42	8.309,08
Gastos de mantenimiento césped natural	486,20	486,20	486,20	486,20	486,20	486,20	486,20	486,20	486,20	486,20	486,20	486,20	5.834,43
Gastos de mantenimiento césped sintético	303,88	303,88	303,88	303,88	303,88	303,88	303,88	303,88	303,88	303,88	303,88	303,88	3.646,52
Servicios básicos operacionales	389,45	389,45	389,45	389,45	389,45	389,45	389,45	389,45	389,45	389,45	389,45	389,45	4.673,38
Televisión pagada	59,56	59,56	59,56	59,56	59,56	59,56	59,56	59,56	59,56	59,56	59,56	59,56	714,72
<i>(-) Gastos de administración</i>													
Sueldos del personal del área administrativa	3.449,17	3.449,17	3.449,17	3.449,17	3.449,17	3.449,17	3.449,17	4.980,18	3.449,17	3.449,17	3.449,17	6.311,95	45.783,84
Insumos y materiales para las oficinas y caja	185,73	185,73	185,73	185,73	185,73	185,73	185,73	185,73	185,73	185,73	185,73	185,73	2.228,75
Servicios básicos administrativos	233,13	233,13	233,13	233,13	233,13	233,13	233,13	233,13	233,13	233,13	233,13	233,13	2.797,61
<i>(-) Gastos de publicidad y ventas</i>													
Publicidad y ventas	1.264,13	-	-	-	-	-	-	1.264,13	-	-	-	-	2.528,25

<i>(-) Gastos financieros</i>													
Intereses sobre créditos recibidos	202,15	185,30	168,46	151,61	134,77	117,92	101,08	84,23	67,38	50,54	33,69	16,85	1.313,98
(-) Impuesto a la Renta y P. trabajadores	-	-	-	58.271,04	-	-	-	-	-	-	-	-	58.271,04
<b>Total Egresos</b>	14.328,03	13.047,06	13.030,21	71.284,40	12.996,52	12.979,67	14.226,95	16.773,51	12.929,13	12.912,29	12.895,44	19.883,49	227.286,70
<b>(=) FLUJO GENERADO</b>	16.661,91	17.942,88	17.959,73	-40.294,46	17.993,42	18.010,27	16.762,99	14.216,44	18.060,81	18.077,65	18.094,50	11.106,45	144.592,58
(+) Saldo Inicial en Caja	474.448,76	488.944,00	504.720,22	520.513,28	478.052,15	493.878,91	509.722,51	524.318,83	536.368,60	552.262,74	568.173,72	584.101,55	
<b>(=) FLUJO DISPONIBLES</b>	491.110,67	506.886,89	522.679,95	480.218,82	496.045,57	511.889,18	526.485,50	538.535,26	554.429,40	570.340,39	586.268,22	595.208,00	
(-) Pago préstamo	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	2.166,67	26.000,00
<b>(=) SALDO FINAL EN CAJA</b>	488.944,00	504.720,22	520.513,28	478.052,15	493.878,91	509.722,51	524.318,83	536.368,60	552.262,74	568.173,72	584.101,55	<b>593.041,33</b>	

## ANEXO 7

<b>BALANCE GENERAL AL 31/12/2013</b>		
<b>ACTIVOS</b>		
<b>Activos corrientes</b>		259.329,23
Caja bancos	259.329,23	
<b>Activos fijos</b>		514.197,55
Terreno	240.000,00	
Edificios (Obra civil y sistemas)	248.252,00	223.426,80
(-) Dep. Acumulada Edificios	24.825,20	
Césped natural y sintético	18.259,00	14.607,20
(-) Dep. Acumulada Césped natural y sintético	3.651,80	
Equipos, muebles y enseres	44.274,85	35.419,88
(-) Dep. Acumulada Equipos, muebles y enseres	8.854,97	
Equipos de computación	2.231,00	743,67
(-) Dep. Acumulada Equipos de computación	1.487,33	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>773.526,78</b>
<b>PASIVOS</b>		
Préstamo	78.000,00	
15% Participación trabajadores por pagar	22.594,84	
22% Impuesto a la renta por pagar	28.168,23	
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>128.763,07</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital	544.894,52	
Utilidad neta del ejercicio	94.875,72	
Reserva legal	4.993,46	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>644.763,71</b>
<b>TOTAL PASIVOS MÁS PATRIMONIO</b>		<b>773.526,78</b>

<b>BALANCE GENERAL AL 31/12/2014</b>		
<b>ACTIVOS</b>		
<b>Activos corrientes</b>		363.206,37
Caja bancos	363.206,37	
<b>Activos fijos</b>		494.787,90
Terreno	240.000,00	
Edificios (Obra civil y sistemas)	248.252,00	211.014,20
(-) Dep. Acumulada Edificios	37.237,80	
Césped natural y sintético	18.259,00	12.781,30
(-) Dep. Acumulada Césped natural y sintético	5.477,70	
Equipos, muebles y enseres	44.274,85	30.992,40
(-) Dep. Acumulada Equipos, muebles y enseres	13.282,46	
Equipos de computación	2.231,00	0,00
(-) Dep. Acumulada Equipos de computación	2.231,00	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>857.994,27</b>
<b>PASIVOS</b>		
Préstamo	52.000,00	
15% Participación trabajadores por pagar	24.184,58	
22% Impuesto a la renta por pagar	30.150,11	
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>106.334,70</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital	644.763,71	
Utilidad neta del ejercicio	101.551,07	
Reserva legal	5.344,79	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>751.659,57</b>
<b>TOTAL PASIVOS MÁS PATRIMONIO</b>		<b>857.994,27</b>

<b>BALANCE GENERAL AL 31/12/2015</b>		
<b>ACTIVOS</b>		
<b>Activos corrientes</b>		474.448,76
Caja bancos	474.448,76	
<b>Activos fijos</b>		476.121,91
Terreno	240.000,00	
Edificios (Obra civil y sistemas)	248.252,00	198.601,60
(-) Dep. Acumulada Edificios	49.650,40	
Césped natural y sintético	18.259,00	10.955,40
(-) Dep. Acumulada Césped natural y sintético	7.303,60	
Equipos, muebles y enseres	44.274,85	26.564,91
(-) Dep. Acumulada Equipos, muebles y enseres	17.709,94	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>950.570,67</b>
<b>PASIVOS</b>		
Préstamo	26.000,00	
15% Participación trabajadores por pagar		25.936,66
22% Impuesto a la renta por pagar		32.334,38
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>84.271,04</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital	751.659,57	
Utilidad neta del ejercicio	108.908,05	
Reserva legal	5.732,00	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>866.299,63</b>
<b>TOTAL PASIVOS MÁS PATRIMONIO</b>		<b>950.570,67</b>

<b>BALANCE GENERAL AL 31/12/2016</b>		
<b>ACTIVOS</b>		
<b>Activos corrientes</b>		593.041,33
Caja bancos	593.041,33	
<b>Activos fijos</b>		457.455,93
Terreno	240.000,00	
Edificios (Obra civil y sistemas)	248.252,00	186.189,00
(-) Dep. Acumulada Edificios	62.063,00	
Césped natural y sintético	18.259,00	9.129,50
(-) Dep. Acumulada Césped natural y sintético	9.129,50	
Equipos, muebles y enseres	44.274,85	22.137,43
(-) Dep. Acumulada Equipos, muebles y enseres	22.137,43	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>1.050.497,26</b>
<b>PASIVOS</b>		
15% Participación trabajadores por pagar	27.629,65	
22% Impuesto a la renta por pagar	34.444,96	
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>62.074,60</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital	866.299,63	
Utilidad neta del ejercicio	116.016,88	
Reserva legal	6.106,15	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>988.422,66</b>
<b>TOTAL PASIVOS MÁS PATRIMONIO</b>		<b>1.050.497,26</b>