

# **MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TITULO DE LA TESIS:

## **SAMBORONDÓN SPORT CENTER**

Previa A La Obtención Del Grado De Magíster En Dirección De  
Empresas

Elaborador Por:

**Sabrina Jesica Castro Schulz**

**Carlos Rafael Crespo Lecaro**

**Washington Eduardo Quincha Faytong**

Guayaquil, a los **10** días del mes de **septiembre** del año **2012**



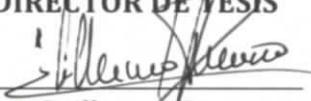
UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

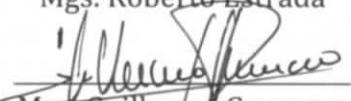
Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Ingeniero en Ciencias Empresariales con Concentración en Negocios Internacionales Sabrina Jesica Castro Schulz, Abogado de los Tribunales y Juzgados de la Republica Carlos Rafael Crespo Lecaro y el Ingeniero En Ciencias Empresariales con Concentración en Gestion Empresarial y Finanzas Washington Eduardo Quincha Faytong**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas

**DIRECTOR DE TESIS**

  
Mgs. Guillermo Guerrero

**REVISORES:**

  
Mgs. Roberto Estrada

  
Mgs. Guillermo Guerrero

  
Ph.D. Ernesto Mopoa V.

**DIRECTOR DEL PROGRAMA**

  
Mgs. Patricio Vergara

Guayaquil, a los **10** días del mes de **septiembre** del año **2012**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

**YO, SABRINA JESICA CASTRO SCHULZ, CARLOS RAFAEL CRESPO LECARO Y  
WASHINGTON EDUARDO QUINCHA FAYTONG**

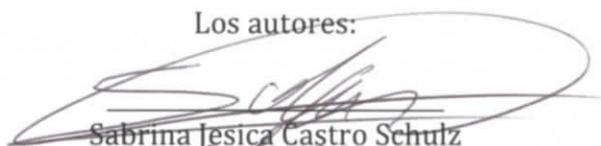
DECLARO QUE:

La Tesis " **SAMBORONDÓN SPORT CENTER**" previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

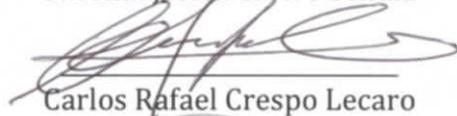
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los **10** días del mes de **septiembre** del año **2012**

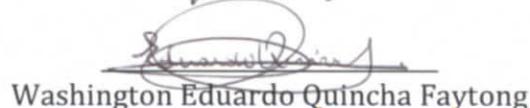
Los autores:



Sabrina Jesica Castro Schulz



Carlos Rafael Crespo Lecaro



Washington Eduardo Quincha Faytong



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

**YO, SABRINA JESICA CASTRO SCHULZ, CARLOS RAFAEL CRESPO LECARO Y  
WASHINGTON EDUARDO QUINCHA FAYTONG**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: "**SAMBORONDÓN SPORT CENTER**", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 10 días del mes de **septiembre** del año **2012**

Los autores:

Sabrina Jesica Castro Schulz

Carlos Rafael Crespo Lecaro

Washington Eduardo Quincha Faytong

## MBA 2010 - 2012

Proyecto NAVES  
(Nuevas Aventuras Empresariales)

Tema:  
**SAMBORONDÓN SPORT CENTER**



*Autores:*

**Sabrina Castro Schulz**

**Carlos Crespo Lecaro**

**Eduardo Quincha Faytong**

Guayaquil - Ecuador

8/13/2012



# Índice

---

<b>Índice</b> .....	<b>3</b>
<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	<b>7</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>8</b>
Objetivos Generales .....	8
Objetivos Específicos.....	8
<b>Modelo de Negocio</b> .....	<b>9</b>
Generadores de Ingresos .....	9
Generadores de Costos .....	10
Gastos Pre Operacionales.....	10
Gastos Operacionales .....	10
<b>Análisis de Mercado</b> .....	<b>11</b>
Análisis del Sector (Fuerzas de Porter).....	11
Barreras.....	11
Poder de Negociación de Proveedores.....	12
Poder de Negociación de Clientes .....	12
Sustitutos y Complementos.....	13
Rivalidad.....	13
Tamaño del Mercado .....	14
Investigación de Información Secundaria.....	14
Investigación de Mercado.....	15
<b>Posicionamiento</b> .....	<b>16</b>
Posicionamiento (Tradicional).....	16
Segmentación .....	16
Beneficio Diferencial.....	17
Mapa de Posicionamiento.....	18
Generación del Modelo de Negocio.....	18
<b>Plan Estratégico</b> .....	<b>18</b>
Misión.....	18
Visión.....	19
Frase estratégica de posicionamiento .....	19
Valores.....	19

Y <i>Compromiso:</i> .....	19
Y <i>Camaradería:</i> .....	19
Y <i>Socialmente Responsables y Solidarios</i> .....	19
Y <i>Estilo de Vida Saludable:</i> .....	19
Y <i>Transparencia e Integridad:</i> .....	19
Y <i>Excelencia:</i> .....	20
Y <i>SPIRIT</i> .....	20
Definición de la Demanda .....	20
Definición de la Oferta .....	20
<b>Plan de Implementación .....</b>	<b>22</b>
Plan Comercial.....	22
Análisis Comercial .....	22
Plan de Acción Comercial.....	32
Plan de Talento Humano.....	39
Perfil de Cargos Clave .....	40
Plan de Operaciones .....	47
Etapa Pre Operativa .....	47
Etapa operativa.....	48
Indicadores de Control .....	49
Plan Financiero.....	50
Supuestos Generales .....	50
Análisis de Escenarios .....	51
Índices Financieros.....	53
Conclusiones Financieras.....	53
<b>Conclusiones .....</b>	<b>54</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>56</b>
Anexo No. 01 .....	56
Gráfico de las Fuerzas de Porter .....	56
Anexo No. 02 .....	56
Determinación del tamaño potencial del Mercado.....	56
Anexo No. 03 .....	57
Resultados de las Encuestas .....	57

Anexo No. 04 .....	64
Extracto de Entrevistas .....	64
Anexo No. 05 .....	70
Bosquejo del Área de Influencia .....	70
Anexo No. 06 .....	70
Ecuación y Matriz de Posicionamiento .....	70
Anexo No. 07 .....	71
Mapa de Posicionamiento .....	71
Anexo No. 08 .....	71
Business Model Generation Canvas .....	71
Anexo No. 09 .....	72
El Valor S.P.I.R.I.T. ....	72
Anexo No. 10 .....	72
Plan Nutricional Toni.....	72
Anexo No. 11 .....	73
Crecimiento del Sector de Samborondón.....	73
Anexo No. 12 .....	73
Desigualdad Económica y Estratificación del Ecuador .....	73
Anexo No. 13 .....	74
Tasas de variación por rama de actividad económica .....	74
Anexo No. 14 .....	74
PIB Per Cápita.....	74
Inflación. ....	74
Consumo.....	74
Anexo No. 15 .....	75
Práctica Deportiva por Edades.....	75
Anexo No. 16 .....	75
Diagrama de Valor de Samborondón Sport Center .....	75
Anexo No. 17 .....	76
Ubicaciones Cotizadas .....	76
Anexo No. 18 .....	76
Planos Preliminares de Implantación de Samborondón Sport Center .....	76

Anexo No. 19 .....	77
Renders Preliminares.....	77
Anexo No. 20 .....	78
Plan de Selección inicial de Medios .....	78
Anexo No. 21 .....	78
Organigrama de Samborondón Sport Center .....	78
Anexo No. 22 .....	79
Administración del Talento Humano .....	79
Anexo No. 23 .....	79
Supuestos Financieros .....	79
Anexo No. 24 .....	81
Estados Financieros – Escenario Esperado .....	81
Anexo No. 25 .....	84
Estados Financieros – Escenario Pesimista.....	84
Anexo No. 26 .....	87
Estados Financieros – Escenario Optimista .....	87
<b>Referencias .....</b>	<b>90</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>90</b>

## Resumen Ejecutivo

---

Samborondón Sport Center es un Centro de Deportivo Multidisciplinario y de Salud Integral que nace para satisfacer las necesidades de unos segmentos específicos de la población a los que se los denomina *"la generación del bienestar"* y se caracterizan por la gran atención que prestan a aspectos como la práctica deportiva, los correctos hábitos alimenticios y el cuidado de su salud.

En las investigaciones realizadas se puede comprobar la creciente tendencia, que nos indica que cada vez se está dando más importancia a los aspectos antes mencionados asociándolos directamente a la consecución de una mejor calidad de vida.

La oferta que hasta hoy encontramos en la plaza se encuentra sumamente dispersa, lo que le dificulta al consumidor conseguir para sí los elementos que componen un estilo de vida de bienestar. Con esta realidad se puede encontrar en el mercado academias deportivas, comercios relacionados al deporte, profesionales de la salud y un sinnúmero de ofertas, pero todas ellas por separado, para lo cual el consumidor requiere un gran y complejo conocimiento del medio para lograr aprovechar lo que nuestro mercado le puede ofrecer.

El éxito de este proyecto radica en el buen diseño arquitectónico, la eficiente gestión comercial, la comunicación efectiva y la atención personalizada, entre otros factores. Para ello, se ha elaborado el presente proyecto, en el que se proponen los aspectos del plan de negocios que pueden volver de esta idea un éxito empresarial, y sobre todo un polo de bienestar para la comunidad en donde se encuentre.

Para ello, se necesitará invertir USD\$3'521.247,00, los cuales se prevé se compongan en un 60% por capital propio y 40% de endeudamiento bancario. En el escenario esperado, se espera tener una ocupación del 100% del centro desde el quinto año. El VAN del proyecto es de USD\$171.624,83 con una TIR del 15,47%. Como inversión, es una propuesta atractiva para inversionistas que deseen más que nada contribuir con el mundo que les ha sido encargado, mejorando la calidad de vida de una comunidad y logrando mejorar la salud de todos ellos, y además, teniendo un retorno sobre su inversión considerablemente atractivo.

Si bien por tratarse de un proyecto que requiere una fuerte inversión inicial, y la mayor parte de sus activos están constituidos por el espacio físico e infraestructura del Centro se podría pensar que se trata de un proyecto puntual sin miras a la expansión, nos atrevemos a asegurar que este nuevo concepto es altamente replicable, porque la tendencia del bienestar está ganando adeptos en todo el mundo, y podríamos decir que pudiera llegar a haber un mercado para un Sport Center como el que este proyecto propone en cada ciudad principal del mundo.

# Introducción

---

En la era moderna, la evolución de los estándares de vida, tanto a nivel mundial como en el Ecuador, han cambiado notablemente las percepciones de la práctica de un deporte, del hecho de hacer ejercicio y del concepto de salud. Esto se ha convertido más que en un afán por mantenerse saludable en un nuevo estilo de vida, que cada vez tiene más adeptos.

Día a día deseamos vivir bajo el ritmo de lo saludable, quizás el ejercicio no es para todos, pero un buen deporte anima hasta al más sedentario, cada deporte permite expresarnos de diferentes maneras, es la oportunidad de activarse y apasionarse, dejar el estrés y el trajín del día a día atrás y darnos un tiempo para nosotros mismos. Opciones hay muchas, así que con tiempo, constancia y paciencia se pueden ver cambios importantes en el estilo y forma de ver la vida.

A partir de la identificación de esta tendencia nace el concepto de "Samborondón Sport Center": salud, nutrición y deporte en un solo lugar, donde personas de todas las edades sin importar su estado físico puedan acercarse para practicar la disciplina deportiva que más se adapte a sus necesidades, gustos y preferencias. Adicionalmente, pueden complementar la práctica deportiva con la compra de suplementos nutricionales y medicinales, visitar a nuestros nutricionistas y deportólogo, y compartir momentos de sano esparcimiento con personas que tienen la misma visión, metas y pasión por estos pasatiempos.

En Samborondón Sport Center creemos en la gente, creemos en sus metas y les ayudamos a lograrlas. Ninguna meta es imposible, solo se requiere esfuerzo, dedicación y mucho entrenamiento.

*"Si crees que eres el mejor, ya no puedes mejorar. Si quieres ser el mejor, siempre debes hacerlo."*  
*Valentino Rossi*

## Objetivos Generales

Determinar la factibilidad económica de la implementación de un centro comercial deportivo en la vía a Samborondón y crear un "Ecosistema de Bienestar".

## Objetivos Específicos

- Establecer el mercado potencial a través de las herramientas de investigación de mercado.
- Estimar la demanda a satisfacer.
- Encontrar un lugar estratégico tanto en tamaño como en ubicación para el desarrollo del proyecto.
- Determinar la inversión inicial y los costos totales en los que se debe incurrir para el buen funcionamiento del establecimiento.
- Obtener la rentabilidad esperada del proyecto.
- Desarrollar el análisis de mercado para el proyecto.
- Desarrollar los planes estratégico y de implementación del proyecto.

# Modelo de Negocio

---

## Generadores de Ingresos

Como principales generadores de ingresos que tendremos en esta nueva alternativa deportiva constarán los siguientes:

- Ingresos por concesión de los locales o tiendas.- Dentro de este rubro tendremos dos modos de ingreso: El Valor Inicial de Concesión (VIC) y el Valor Mensual de Concesión (VMC). El VMC otorgará un ingreso de USD\$25,00 por metro cuadrado concesionado; los ingresos por VIC corresponderán a 2.5 veces el valor total del VMC pactado según el convenio de concesión. Cada concesionario tendrá opción a escoger el espacio que más le convenga y el que esté acorde a sus necesidades de espacio físico. La cantidad de metros cuadrados concesionados para cada local serán multiplicados por el valor de USD\$25,00 por cada metro cuadrado concesionado, establecido desde un comienzo en el contrato.
- Ingresos por alícuotas.- Mensualmente se cobrará, aparte del VMC de cada local, una alícuota correspondiente a la cantidad de espacio físico que tenga cada local concesionado. Serán calculadas en base a todos los gastos generales comunes a todos los concesionarios, que sean proyectados a un año y distribuidas porcentualmente a cada local. Estas alícuotas servirán para pagar gastos de seguridad, mantenimiento, alumbrado público, etc.
- Ingresos por alquiler de canchas.- El Centro dispondrá de una cancha de fútbol (5 vs. 5) y una cancha de uso múltiple (básquet y vóley), las cuales se alquilarán por horas al público en general a un costo de USD\$30,00 cada hora. También estas canchas podrán ser alquiladas para torneos o campeonatos de fútbol, básquet o vóley, ya sea a personas individuales o compañías.
- Ingresos por seminarios y cursos.- A lo largo del año se ofrecerán diferentes cursos para los clientes de nuestros locales y para el público en general. Estos seminarios tendrán que ver exclusivamente con actividades deportivas, de nutrición y salud y tendrán un precio de asistencia, dependiendo del tipo de seminario que se ofrezca.
- Ingresos por competencias y eventos.- Se realizarán distintas competencias y eventos en diferentes épocas del año, como por ejemplo carreras 5K, 10K, medias maratones, carreras temáticas, competencias ciclísticas de ruta y montaña para todos los niveles, torneos de crossfit, campeonatos propios de fútbol, entre otros. La inscripción para estos torneos tendrá un precio individual o por equipo y este vendrá dado dependiendo del tipo de torneo que se realice.
- Ingresos por auspiciantes.- En los seminarios y competencias que se realicen cada año, así como en las instalaciones del centro, ofreceremos espacios publicitarios para auspiciantes que

estén relacionados con la práctica deportiva y con la buena salud. Se proyectan ingresos de aproximadamente USD\$40.000,00 anuales.

## Generadores de Costos

A lo largo de la vida del centro comercial se generarán distintos costos y gastos, a continuación los detallamos:

### Gastos Pre Operacionales

- Adquisición del terreno.- Se comprará un terreno de 11.606 metros cuadrados ubicado en la vía a Samborondón valorado en USD\$1'690.000,00 aproximadamente incluyendo el gasto de relleno y adecuación, en el cuál se edificarán las instalaciones del centro deportivo.
- Diseño y construcción.- Se contratará a una o varias compañías para que realicen el diseño arquitectónico, estudios de ingeniería y la ejecución de la obra de construcción de las instalaciones. Esto tendrá un costo aproximado de USD\$1'680.000,00.
- Comunicación.- A partir del momento en que la primera piedra sea colocada, se ejecutará un programa de comunicación para generar expectativas en el consumidor final y dar a conocer el proyecto anticipadamente. Así mismo, estas actividades soportarán la gestión comercial pre operacional para captar clientes directos antes de la inauguración del centro.

### Gastos Operacionales

- Intereses y capital.- Se realizará un préstamo bancario de aproximadamente USD\$1'800.000,00 para financiar parte de la compra del terreno y la construcción de las instalaciones. Se estima poder conseguir una tasa de entre el 9 y el 10% anual.
- Comunicación.- Una vez inaugurado el centro se tendrá un presupuesto de comunicación, en donde se ejecutarán diferentes campañas publicitarias a lo largo del año en distintos medios. Los presupuestos de comunicación se encuentran descritos en el apartado del Plan Comercial.
- Personal.- Se prevé tener una plantilla de 12 a 15 personas contratadas para cumplir las diferentes funciones contempladas dentro del Plan de Talento Humano de la empresa. Se estima que por concepto de remuneraciones, los costos se encuentren entre USD\$120.000,00 y USD\$140.000,00 anuales.
- Seguridad.- Se contratará a una compañía de seguridad para la debida vigilancia de las instalaciones. Se estima un valor aproximado de USD\$60,000,00 anuales.
- Aseo y limpieza.- Se contratará a una compañía de limpieza encargada del aseo y mantenimiento de todas las instalaciones. Se estima un valor aproximado de USD\$24.000,00 anuales.

- 📞 Provisión de servicios básicos.- Incluye agua, electricidad, teléfono, internet de las áreas comunes y administrativas.
- 📞 Organización de eventos deportivos y seminarios.- Se incurrirán en costos para la organización de seminarios, cursos y diferentes eventos deportivos que se realizarán durante todo el año, cuyos montos dependerán particularmente de la magnitud del evento.

## Análisis de Mercado

---

Para analizar el mercado potencial de este proyecto se ha recurrido inicialmente a realizar el "Análisis de las Fuerzas del Sector" de Michael Porter. Posteriormente, para determinar el tamaño potencial del mercado, se realizaron investigaciones y consultas para la obtención de información secundaria; así como también encuestas y entrevistas para obtener información estadística primaria y criterios objetivos de análisis.

La población objetivo para este proyecto, son todos los habitantes o personas que frecuentan en la vía a Samborondón, comenzando en "La Puntilla" hasta el puente de la "Aurora" abarcando aproximadamente 25 kilómetros.

Se estima una población dentro de este sector alrededor de 15.000 familias donde cada una de ellas tiene en promedio 3 hijos y 2.5 vehículos. La proyección de crecimiento de la zona a 5 años es entre 25.000 y 35.000 familias.<sup>1</sup>

### Análisis del Sector (Fuerzas de Porter)<sup>2</sup>

Analizaremos el entorno empresarial utilizando el "Modelo de Competitividad" propuesto por Michael Porter, mostrando cómo las fuerzas que lo componen inciden directamente en el funcionamiento interno del proyecto, condicionando las estrategias e influyendo, por lo tanto, en los resultados. Es altamente necesario comprender el funcionamiento del entorno, así como la medida en que sus fuerzas se relacionan con las organizaciones y afectan nuestra forma de operar.

### Barreras

Este es un sector altamente competitivo a nivel de academia individual, donde cualquier persona con un mínimo de capital y un modesto conocimiento de la disciplina puede abrir su academia con facilidad. Lo que queremos lograr mediante la creación de SSC es cerrar progresivamente las barreras de entrada de manera que la apertura de estos pequeños locales no afecte nuestro modelo de negocio ni sean competidores del centro deportivo.

Esto se pretende lograr mediante la creación de un conglomerado de academias donde la suma de todas ellas sea mayor que la suma del valor individual de cada una, creando así sinergias, a

---

<sup>1</sup> Fuente: Andrés Ortega, Gerente Terrabienes.

<sup>2</sup> Ver: Anexo No. 01 – Grafico de las Fuerzas de Porter

través de un valor agregado ofrecido por SSC. A pesar de estas acciones las barreras de entrada al negocio siguen siendo bajas y es un factor que se debe tener en cuenta en la creación e innovación de estrategias.

Otra barrera importante a considerar es la lealtad de los consumidores a sus escuelas o gimnasios actuales y su predisposición a cambiarse, ya sea por el buen servicio prestado por la academia a la que concurren actualmente o el simple hecho de la costumbre y conocimiento de las personas del lugar al que asisten. Es un reto importante para SSC lograr que estas personas decidan cambiarse, por lo que se vuelve crucial el incorporar a las academias líderes de cada categoría deportiva a la lista de concesionarios del centro.

Es importante notar que ninguna de las grandes empresas propietarias de centros comerciales, restaurantes, cafeterías, hoteles etc., ha incursionado en el negocio de los gimnasios ni centros deportivos, por lo que ante la creciente demanda de estos es de esperarse que en el corto a mediano plazo alguno decida traer una franquicia extranjera o abrir algún complejo en la ciudad. El músculo financiero con el que cuentan estas corporaciones hace que sea un potencial competidor agresivo.

### **Poder de Negociación de Proveedores**

Para el presente proyecto, tenemos un alto poder de negociación frente a los proveedores, ya que lo que se requiere de ellos son productos o servicios, prácticamente genéricos, entre ellos tenemos la empresa constructora, arquitectos, insumos para la construcción, proveedores de servicios, seguridad, limpieza entre otros.

Como podemos claramente notar ninguno de estos productos ni servicios tiene un grado alto de especialización ni escases en el mercado, donde se dispone de una amplia gama de productos y servicios sustitutos.

### **Poder de Negociación de Clientes**

En lo que concierne a clientes directos, o concesionarios, debemos notar que tenemos un poder de negociación medio - bajo, ya que ellos tienen una amplia gama de centros comerciales abiertos y cerrados con especificaciones de locales similares o superiores a los nuestros con precios competitivos, inclusive pueden decidir comprar o alquilar un terreno fuera de un centro comercial y poner su propio gimnasio o academia sin tener que pagar alcúotas ni canon de arrendamiento.

El cliente posee un amplio conocimiento del negocio y no actuará por impulso sino que luego de comparar y evaluar varias propuestas de valor tomará la decisión.

También es importante notar que muchos de los gimnasios existentes como Flex, Myriams, etc. tienen la capacidad de integrarse verticalmente y ofrecer más disciplinas dentro de su propio gimnasio, ya sea mediante una expansión física o la redistribución de los horarios. De igual manera podrían ofrecer en sus instalaciones ropa, comida y suplementos deportivos sin una mayor inversión en infraestructura.

Otro factor importante a considerar es que se deben manejar precios norteamericanos en los locales y academias, ya que el consumidor final objetivo tiene acceso a mucha información y bastante posibilidad de viajar o pedir por internet los artículos que desee. El único factor para competir es la posibilidad de ofrecerles el producto aquí a un precio muy similar que no justifique el desgaste ni el tiempo del pedido.<sup>3</sup>

## Sustitutos y Complementos

En este sector se pueden encontrar infinidad de sustitutos si lo analizamos desde un punto de vista general y tradicional, ya que tanto para las academias y locales comerciales existen muchas opciones de dónde instalarse; para las personas que practican deportes también tienen muchas alternativas que van desde academias, pasando por clubes, hasta poder entrenar en las calles o parques.

Sin embargo, la estrategia de este proyecto implica diferenciarse radicalmente y tener una oferta que salga de la generalidad, lo cual lo aleja de poder ser sustituible fácilmente.

En cuanto a complementos, también existen una infinidad de ellos, ya que por tratarse de un producto que apoya la consecución de una buena calidad de vida, los complementos pueden llegar a ser desde un implemento para reforzar una actividad física hasta la asistencia a reuniones religiosas, ya que en realidad las actividades u opciones para mejorar la calidad de vida son incontables.

## Rivalidad

El sector donde pretendemos ingresar es un sector altamente competitivo con una importante dinámica de mercado basado principalmente en la constante innovación, en ser el pionero en la oferta de un servicio o bien, en tener la mejor publicidad y mejor calidad de servicio.

En este sector hay muchos competidores que entran y muchos que salen pero pocos que prevalecen a lo largo del tiempo y son meramente considerados una novedad pasajera o moda.

Sin embargo a pesar de esta importante dinámica no se cuenta con un claro líder de mercado. Este está conformado por academias nuevas, con las nuevas tendencias del mercado, academias clásicas con adaptación a las nuevas tendencias pero manteniendo la infraestructura clásica y un crecimiento conservador prácticamente nulo, donde están simplemente "ordeñando" la rentabilidad de un sector considerado por ellos como maduro y finalmente gimnasios nuevos que compiten por precio y calidad de sus máquinas.

Mediante la creación de SSC, se pretende crear un conglomerado que nos permita tener estrategias de crecimiento agresivas y posicionarnos como el claro líder del mercado del bienestar integral.

---

<sup>3</sup> Fuente: Pedro Nuques, Gerente de T3

## Tamaño del Mercado

### Investigación de Información Secundaria

Para determinar el tamaño de mercado, en lo que respecta a usuarios o consumidores finales, hemos recurrido inicialmente a la población global del Cantón Samborondón (*67.590 habitantes*). Luego, según la investigación hemos podido determinar la cantidad de habitantes de la parroquia urbana La Puntilla (*28.788 habitantes*). A partir de ahí, filtramos el número de habitantes de esta localidad que se encuentra dentro de los rangos de edades de entre 15 y 65 años (*19.753 habitantes*). Toda esta información fue conseguida a través de datos de información secundaria<sup>4</sup>.

Luego de contar con los datos resultantes del análisis de la información secundaria, se realizaron dos tipos de encuestas: una a través de internet con un rango geográfico abierto y luego una presencial enfocada directamente al segmento.

De las encuestas realizadas a través de internet, se obtuvo como resultado para la determinación del tamaño de mercado, que el 43% de las personas encuestadas admiten realizar alguna actividad física con cierta frecuencia. Esto nos lleva a dejar de lado a quienes no ejecutan labores físicas en absoluto y a quienes lo hacen con una frecuencia muy baja para ser considerada. Así pues, aplicando este porcentaje a la cifra ya obtenida, podemos decir que *8.494 personas* entre 15 y 65 años que residen en la parroquia urbana La Puntilla realizan con cierta frecuencia alguna actividad física.

Como último paso para la determinación del tamaño de mercado utilizamos la cifra resultante de las encuestas realizadas presencialmente al grupo objetivo. De ellas se puede colegir que el 65% de los encuestados admiten practicar una disciplina o modalidad deportiva con una frecuencia igual o mayor a 3 veces por semana, lo cual implica una alta frecuencia. Aplicando este porcentaje llegamos a concretar el tamaño de nuestro mercado, en lo que respecta a usuarios del Centro Deportivo, en 5.521 personas.<sup>5</sup>

Cabe destacar que esta última cifra corresponde a las personas que habitan en la parroquia urbana La Puntilla, que tienen entre 15 y 65 años y que practican con una alta frecuencia alguna disciplina deportiva en particular. De esta cifra queda fuera toda aquella persona que no practica ninguna actividad o que la practica con baja frecuencia por no contar con los medios o los incentivos para hacerlo (tiempo, motivación, comodidad, necesidad, etc.); y también quedan por fuera de esta cifra aquellos que teniendo las características del segmento objetivo, residen fuera de la parroquia La Puntilla o no asisten a ella con regularidad.

Ya que la cuantificación de estas personas no es sencilla ni exacta, se deja abierta la posibilidad de que la cifra que constituye el potencial tamaño del mercado pueda ser mayor. Por estas consideraciones, podríamos estimar que al existir un margen de error de +/-20%, es probable que

---

<sup>4</sup> Fuente: Censo de población y vivienda (cpv 2010). Instituto Nacional de Estadística y Censos .Elaborado por Unidad de Análisis (dilit) - Información suministrada por el Municipio del Cantón Samborondón vía: [info@samborondon.gob.ec](mailto:info@samborondon.gob.ec)

<sup>5</sup> Ver Gráfico: Anexo No. 02 – Determinación del tamaño potencial del Mercado.

el tamaño del mercado realmente llegue a ser superior, alcanzando posiblemente una cifra que bordee las 6.600 personas.

En lo que se refiere al tamaño del mercado desde el punto de vista de los concesionarios o clientes directos, se inició el análisis a partir de información secundaria obtenida de la base de datos del Servicio de Rentas Internas<sup>6</sup>. De estos datos, se pudo establecer que existen 580 gimnasios registrados en Guayaquil, 1.517 comercios en los que se encuentran artículos deportivos y aproximadamente otros 800 comercios relacionados al deporte.

Si bien es cierto que la oferta de este proyecto limita el número de locales y metros cuadrados ofrecidos para los concesionarios, utilizamos el número global anteriormente referido como referencia.

Para afianzar esta información y generar criterios objetivos, se han realizado entrevistas a los propietarios y directores de algunas academias deportivas y a personas relacionadas y no relacionadas a las actividades deportivas y de centros comerciales.

Los resultados de las encuestas y de las entrevistas se describen con mayor profundidad en la sección "Investigación de Mercado".

## Investigación de Mercado

Dado nuestro modelo de negocio, tenemos dos tipos de clientes, que podemos denominar directos e indirectos<sup>7</sup>. Nuestros clientes indirectos y el flujo de concurrencia de los mismos conforman nuestra propuesta de valor y lo que hace atractivo el negocio para nuestros clientes directos.

Para sustento de la investigación de mercado se ha optado por dos metodologías básicas, la primera ha sido la metodología de encuesta a personas particulares que podrían representar a los clientes indirectos, para ellas se realizaron dos tipos de encuestas: vía electrónica y presencial.

Las primeras fueron lanzadas en un portal electrónico, que fueron solicitadas a través de redes sociales y correo electrónico; los resultados de estas fueron utilizados para establecer un marco conceptual de hacia donde debería dirigirse los siguientes pasos de la investigación y los resultados "brutos" de las preferencias del mercado.

Las segundas encuestas fueron realizadas en persona en varios puntos del Cantón Samborondón y en un evento deportivo<sup>8</sup> donde asistieron las personas que mejor representan nuestro mercado objetivo, que son quienes practican regularmente alguna disciplina deportiva y de hecho valoran el deporte como estilo de vida hasta el punto de permitirse participar en ese tipo de eventos.

El segundo método se basó en obtener información de quienes pudieran ser nuestros clientes directos, para ello, se optó por realizar entrevistas a los dueños o representantes de academias

---

<sup>6</sup> Servicio de Rentas Internas: [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)

<sup>7</sup> Cliente directo: Concesionario.

Cliente indirecto: Consumidor final, cliente del concesionario.

<sup>8</sup> Iron Runner: Llevado a cabo en junio de 2012 en la ciudad de Guayaquil.

deportivas representativas del target del presente proyecto, y personas relacionadas al emprendimiento deportivo y al negocio de los centros comerciales, con la finalidad de establecer criterios objetivos de la factibilidad de la propuesta de valor y conocer detalles sobre la marcha de estos negocios.

Los resultados de las encuestas, los extractos de las entrevistas realizadas, y el bosquejo del área de influencia se encuentran expuestos en los Anexos No. 03, 04 y 05.

## Posicionamiento

---

### Posicionamiento (Tradicional)

#### Segmentación

##### Variables demográficas

El presente proyecto apunta a satisfacer las necesidades de la población entre 15 y 65 años, con estándares de vida medio-altos, con un nivel de educación desde secundaria en adelante, residentes o personas que frecuentan el área de Samborondón detallada en la gráfica del Anexo No. 05 (Área de Influencia).

##### Variables psicográficas

El mercado objetivo de este proyecto practica deportes o actividad física frecuentemente, o lo desea hacer ya que en la actualidad existe una marcada tendencia al estilo de vida deportivo.

Estas personas tienen un nivel cultural medio alto, muy influenciados por las tendencias globales, poseen gran acceso a la información. Ellos valoran mucho la consistencia que una marca les pueda ofrecer, que les brinde confianza y un ambiente acogedor, motivante y orientado al logro.

#### Segmentos

Del análisis de las investigaciones realizadas, y en particular de las encuestas, se ha encontrado que existen 6 clasificaciones diferentes que pueden distinguirse en la descripción del segmento anteriormente mencionado. Hemos otorgado nombres distintivos según sus características:

- ☞ **Los Autoentrenados:** de 25 a 45 años; sexo indistinto; ingresos de USD\$15.000,00 anuales en adelante; residentes de Samborondón; educación universitaria en adelante; prefieren practicar deportes al aire libre; individualistas; altamente disciplinados; orientados a los resultados y al logro; manejo del tiempo eficiente; estilo de vida indistinto.
- ☞ **Amateur-Especializado:** de 25 a 50 años; sexo indistinto; ingresos de USD\$30.000,00 anuales en adelante; residentes o visitantes de Samborondón; educación universitaria en adelante; prefieren practicar deportes competitivamente pero con un régimen de entrenamiento y nutrición hechos y supervisados a la medida; individualistas; altamente disciplinados;

orientados a los resultados logrados en las competencias en las que participan; tienen una agenda que prioriza la práctica deportiva; estilo de vida enfocado a la salud y a cultivar el cuerpo.

☞ **Alumno disciplinado de academia:** de 15 a 65 años; sexo indistinto, pero determinado por la disciplina que practican; ingresos de USD\$6.000,00 anuales en adelante o pagados por sus padres; residentes o visitantes de Samborondón; valoran mucho el grupo, el ambiente y las relaciones sociales adquiridas en la academia; medianamente disciplinados en virtud de su estilo de vida; suelen practicar varias disciplinas en su vida deportiva; baja fidelidad a la disciplina pero alta a la academia del deporte practicado; orientados al bienestar físico, mental y diversión; estilo de vida indiferente.

☞ **Desertor/noveler:** de 15 a 50 años; sexo indistinto; ingresos de USD\$15.000,00 anuales en adelante o pagado por sus padres; residentes o visitantes de Samborondón, valoran más el status y las repercusiones sociales que la práctica de la disciplina per se; poca disciplina en cuanto a la salud en general; suelen practicar varias disciplinas de acuerdo a como se muevan las modas; baja fidelidad; suelen asignar una considerable cantidad de dinero a la compra de artículos distintivos para remarcar el status; estilo de vida indiferente.

☞ **Necesidad:** de 25 a 65 años; sexo indistinto; ingresos de USD\$15.000,00 anuales en adelante; residentes de Samborondón; no valoran la práctica deportiva sino los beneficios que estas aportan sobre su salud o estética; seleccionan la actividad deportiva en base a recomendación médica o referencias; no están orientados a los resultados de la disciplina sino a mejorar su salud tratando de economizar tanto tiempo como recursos y esfuerzo.

☞ **Esporádico:** 15 a 65 años; sexo indistinto; ingresos de USD\$6.000,00 anuales en adelante; residentes o visitantes de Samborondón; el deporte no es una disciplina sino una actividad recreacional; valora mucho el compartir, estar con un grupo y un buen ambiente; no está orientado a los resultados sino a pasar un buen rato; no está dispuesto a asignar muchos recursos a la práctica deportiva; estilo de vida orientado a sus labores diarias tanto familiares como empresariales y asigna el tiempo sobrante, normalmente en fines de semana a la práctica deportiva con fines recreacionales.

## Beneficio Diferencial

☞ **Desarrollo Integral:** Nutrición + Práctica Deportiva = estilo de vida "Wellness".

☞ **Variedad:** Diversidad completa de disciplinas y locales comerciales deportivos.

☞ **Innovación:** Deportes y artículos deportivos vanguardistas.

☞ **Ambiente cómodo y motivante:**

- **Relaciones Sociales:** Encontrarse con gente que valora la práctica deportiva.
- **Coaching personalizado:** Seguimiento de avances y metas, motivación.
- **Fomento del enfoque hacia las metas.**
- **Seguridad.**
- **Fácil Acceso y Ubicación.**

- Áreas verdes y espacios abiertos.
- ☞ Relación precio/beneficio recibido.

Ver: Ecuación y Matriz de Posicionamiento en el Anexo No. 06.

### Mapa de Posicionamiento

Se han utilizado dos variables para evaluar el posicionamiento del proyecto respecto a la competencia, estas son: Variedad e Innovación. Este posicionamiento se lo puede revisar en el Mapa de Posicionamiento que se encuentra en el Anexo No. 07.

Samborondón Sport Center se encuentra en una posición muy privilegiada ya que posee innovación al máximo porque se encargará de tener los concesionarios de mejor trayectoria y cuya oferta sea altamente diferenciada e innovadora; y variedad porque tendrá locales para distintas categorías deportivas así como también artículos deportivos y actividades nutricionales.

### Generación del Modelo de Negocio

Siguiendo la metodología del recientemente creado "Business Model Generation Canvas", en el Anexo No.08 se puede apreciar lo que sería el modelo de negocio de Samborondón Sport Center según esta nueva conceptualización de modelos de negocios.

## *Plan Estratégico*

---

El plan estratégico de Samborondón Sport Center, reflejará cuál será la estrategia a seguir por la compañía en el mediano y largo plazo; así como también dónde se marcarán las directrices, el comportamiento y la cultura de la organización.

Dentro de este plan se considera clave el mejoramiento continuo, lo que convierte al plan estratégico en una obra perfectible y estará sujeto a cambios propios de la dinámica social y del vertiginoso crecimiento de la tecnología. Un elemento de este mejoramiento son las evaluaciones periódicas del plan y sus consecuentes reajustes.

### Misión

Consolidar a Samborondón Sport Center como el mejor centro de bienestar en Ecuador, cuya exclusividad, servicio personalizado y resultados basados en ciencia y tecnología de punta sean valorados por las personas que formen parte de esta gran familia, posicionándonos como la primera y mejor opción en temas de salud, bienestar y deporte, generando valor a nuestra empresa, a nuestras empresas afiliadas y a nuestra comunidad, desarrollando y promoviendo el concepto de "Ecosistema del Bienestar Integral".

## Visión

Brindar un servicio de calidad integral que sea la herramienta fundamental para ayudar a nuestros usuarios a alcanzar sus objetivos individuales, mejorar su calidad de vida y estado de salud mediante una verdadera práctica deportiva; con la amplia experiencia tanto nuestra como la de nuestros locales asociados. Proveerles el bienestar deseado en base a un ambiente agradable, seguro y con un personal entrenado y actualizado con los últimos entrenamientos y prácticas nutricionales disponibles.

## Frase estratégica de posicionamiento

El negocio de Samborondón Sport Center es crear, mantener y perfeccionar constantemente el ambiente perfecto para el estilo de vida deportivo, saludable y para un ecosistema de bienestar integral, brindando la experiencia diaria de sentirse motivado por el rompimiento de los límites propios de cada persona, tanto para profesionales, amateurs, como para gente común y corriente que disfruta del deporte, con la ayuda de academias y tiendas deportivas especializadas, tecnología e innovación vanguardista en la aplicación de nuevas y mejores técnicas y sobre todo con el espíritu de logro que da la práctica constante del deporte.

## Valores

- ‡ **Compromiso:** con nuestros usuarios y sus metas. Queremos que todo quien acuda a SSC consiga vencer sus propias limitaciones y experimente la dicha de romper sus propios récords en todos los ámbitos de su vida, y así, consigan una calidad de vida de primer nivel.
- ‡ **Camaradería:** entre los usuarios y concesionarios. El respeto y el honor están siempre presentes entre los que participan en este proyecto. Todo individuo merece respeto y soporte sin importar la magnitud de sus objetivos ni cuán lejos estén de conseguirlos. Con lazos de fraternidad, todos los participantes han de lograr cohesión a la hora de esforzarse por alcanzarlos.
- ‡ **Socialmente Responsables y Solidarios:** con la comunidad y con nosotros mismos. Somos solidarios con nuestros compañeros, con nuestros socios, con nuestro club, con nuestros amigos de clubes vecinos y con nuestra sociedad. Nada se consigue si no se cuenta con apoyo, y es éste el que debemos aportar a nuestra sociedad, siendo solidarios en todos los aspectos que podamos.
- ‡ **Estilo de Vida Saludable:** la salud es responsabilidad de todos y en todos los aspectos. Planes alimenticios individualizados, Antropometría (estudio de composición corporal), descenso y aumento de peso, mejora del rendimiento físico, planificación de la alimentación pre, intra y post competencia, asesoramiento en suplementos nutricionales.
- ‡ **Transparencia e Integridad:** La ética y profesionalismo de la empresa es la clave para un éxito sostenido.

- Y **Excelencia:** Es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización, tendientes a despertar y desarrollar capacidades latentes en las personas hasta alcanzar los resultados esperados, avivando así la generatividad y creando a la vez un valor sostenido.
- Y **SPIRIT:** Support (apoyo), Purpose (propósito – objetivo), Integrity (integridad), Resolution (resolución), Inspiration (inspiración), Timing (tiempo).<sup>9</sup>

## Definición de la Demanda

En décadas anteriores la tendencia mundial asociaba la delgadez extrema a la buena salud y a la belleza a costa de sacrificar la salud mental y física. En el mundo globalizado en que nos encontramos, la nueva tendencia que puede vislumbrarse está cambiando a un concepto de “wellness” (bienestar). Este bienestar implica sentirse bien física y mentalmente, con un cuerpo no solamente delgado, sino fornido, fuerte y sano. Esto ha dado lugar a que la gente practique más deporte con pasión y constancia, hasta convertirse en hábito para algunos y un símbolo de status para otros. En síntesis, la notable tendencia actual es que la sociedad, especialmente de nuestro target, quiere estar en la onda “fit”, es decir, no solamente verse bien, sino estar bien; no solo verse fornido, sino estar realmente fuerte, rápido, ágil, saludable.

Como clientes directos el centro tendrá a los concesionarios, que son aquellas compañías o personas naturales que suscribirán un convenio de concesión para el uso prolongado de los locales que SSC les ofrece para poder desarrollar sus actividades. Y en segundo lugar tendremos al consumidor final o usuarios, que son aquellas personas que harán uso de estos locales y de las instalaciones del centro en general.

La demanda deberá responder a la calidad que el negocio ofrecerá en todos los aspectos, el servicio brindado y las comodidades otorgadas tanto para los concesionarios, como para los usuarios finales.

Se pronostica que esta tendencia, y los indicadores demográficos de la zona continúen creciendo al menos durante 10 años más. Como ejemplo de ello, en la actualidad ciertas empresas están comenzando a implementar rigurosos seguimientos a cada empleado para evaluar y medir su situación deportiva y nutricional.<sup>10</sup>

## Definición de la Oferta

Samborondón Sport Center es un centro de bienestar integral que posee en sus instalaciones a las mejores y más reconocidas cadenas deportivas de nuestra ciudad y del país. En éste, los usuarios podrán disfrutar de un ambiente amplio, cómodo y seguro, en donde podrán practicar cualquiera de los deportes que deseen y a la vez encontrar lugares en donde la práctica de este deporte se pueda ver complementada, tales como tiendas de artículos deportivos, tiendas de

---

<sup>9</sup> Ver Anexo No.09 – Valor Spirit

<sup>10</sup> Industrias Lácteas Toni realiza anualmente planes nutricionales para sus empleados, así como campañas para actividades deportivas. Ver Anexo No. 10.

suplementos nutricionales, consultorios médicos, restaurante especializado en alimentación alta en nutrientes y regímenes especiales, entre otros.

La oferta es variada dentro de su especialización, y como tal se pretende siempre brindar la mejor atención posible, innovando en el camino y creciendo para ser cada vez mejores.

# Plan de Implementación

---

## Plan Comercial

### Análisis Comercial

#### Contexto

##### Factores sociodemográficos

Población: El cantón Samborondón se encuentra dentro de la Provincia del Guayas. La principal parroquia y la de mayor crecimiento es La Puntilla donde se encuentra nuestro mercado meta.

Podemos medir el potencial de crecimiento a través de dos indicadores: Construcción y Población.

Sobre el tema de construcción, podemos notar según estadísticas del BCE<sup>11</sup> que este es uno de los principales contribuyentes al crecimiento del PIB en los últimos años, teniendo un promedio anual de 10% para el periodo 2008-2011, siendo el crecimiento más fuerte en el año 2011 con el 14%.

Si hablamos específicamente por sectores, vía a Samborondón es el sector con mayor crecimiento desde el año 2004.

Desde otro punto de vista, este mismo sector es el que ha tenido mayor crecimiento, en lo que corresponde a nivel de habitantes. El nivel poblacional según datos de los dos últimos censos realizados por el INEC<sup>12</sup>, este índice crece en total 48.63%.

En el Anexo No. 11 podemos encontrar las tasas de crecimiento previstas por el INEC para el Cantón Samborondón.

Desigualdad: El INEC mide este fenómeno a través del Coeficiente de GINI. Se trata de un indicador que mide la manera cómo se distribuye una variable entre un conjunto de individuos. En el caso particular de la desigualdad económica, la medición se asocia al ingreso o al gasto de las familias o personas.

Es importante destacar dentro de los resultados que el índice ha venido cayendo a través de los años, con lo que tenemos menos diferencias sociales año tras año. Incluso en el área urbana este nivel pasa a ser menor que en el área rural, situación que no es común para el Ecuador donde las diferencias son muy evidentes.

---

<sup>11</sup> Datos BCE, página Web, estadísticas

<sup>12</sup> Datos INEC, censo poblacional 2001 y 2010

Estratos: El INEC realizó una encuesta de estratificación de nivel socioeconómico a los hogares urbanos de las provincias Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala. El nivel "A" es el estatus más elevado y el "D" es el más bajo.

En el Anexo No. 12 encontramos los gráficos del coeficiente de GINI y de los estratos de niveles socioeconómicos del Ecuador.

En el Ecuador, el nivel predominante es el C- que corresponde a casi el 50% del total. Para nosotros, la proyección es enfocarnos y captar recursos de los estratos A y B para que sean consumidores fijos y constantes, y a la vez tratar de atraer cierto porcentaje del estrato C como consumidores variables.

### Factores económicos

PIB: Se trata de la producción total de bienes y servicios de un país durante un periodo de tiempo, expresada en un valor monetario.

Para efectos de este trabajo utilizaremos la variación del PIB de un año con otro, con el fin de observar el crecimiento en los diferentes sectores y determinar el promedio para el periodo 2008–2012.

En el Anexo No. 13 se presenta la tabla que registra la tasa de variación por rama de actividad para el Ecuador.

Se puede apreciar claramente que el sector "Construcción y obras públicas" es el que tiene el mayor crecimiento para este periodo, seguido de "Servicios de intermediación financiera"

Los años de mayor inversión son el 2008 y el año 2011, si bien se observa un crecimiento sostenido, a nivel nacional "las obras públicas" distorsionan un poco la estadística generando picos en estos años, en el 2008 empieza el Presidente Correa su labor e importante inversión en vialidad y viviendas, generando este pico, el año 2011 genera otro pico en la inversión principalmente por proyectos sociales del gobierno, generación eléctrica y explotación minera y petrolera.

Este crecimiento se ve reflejado también en el lugar donde pretendemos poner nuestro negocio, ya que vía a Samborondón es uno de los sectores urbanos con mayor crecimiento. Al año 2008 de acuerdo a las estadísticas de la FOSLAP, en las ciudadelas principales viven: en La Puntilla 230 familias; y, en Entre Ríos, la ciudadela más poblada del sector 1,500.

PIB per cápita: Intenta medir la riqueza material existente en un país a partir de la división del PIB total por el número de habitantes. El resultado, por supuesto, no refleja la realidad de cada ciudadano, ya que existen enormes diferencias en la distribución de la riqueza.

Se pronostica un crecimiento del PIB per cápita para este año 2012 en un 7%. Siempre se mantiene un crecimiento sostenido a partir de la dolarización, sin embargo el único año que este indicador cae es en el 2009 causado por la desaceleración de la economía (PIB solo creció 0.4%).

Inflación: La inflación en el Ecuador se la mide a través del Índice de Precios al Consumidor (IPC), a partir de la selección de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

La inflación más alta se la tuvo en el año 2008 principalmente ocasionado por el alza en los precios de los alimentos y de los derivados del petróleo, sin embargo el gobierno tomó medidas para mitigar esta alza inflacionaria mediante subsidios, prohibición de exportaciones en ciertos productos de necesidad básica, fijación de precios entre otros, este efecto se ve reflejado en los años posteriores, pero esta no fue la única medida sino también el enfriamiento de la economía mundial y la crisis externa. Para el 2012 se espera cerrar con una inflación de 4% casi dos puntos menos que el presente año, esta estimación parece ser muy optimista por lo que es importante ir evaluando las fluctuaciones.

Por tratarse de ser un país dolarizado, la inflación generalmente es muy baja y tiende a cero ya que no existen cambios drásticos de precios ni tampoco se puede intervenir con la devaluación de la moneda.

Consumo: Las estadísticas del BCE muestran el consumo final de los hogares en base a la población total. Esta tiene un crecimiento promedio de 8% para el periodo en estudio.

El 63% de este crecimiento promedio es causado por el incremento de precios al consumidor (IPC), la diferencia, es decir el otro 37%, debería indicarnos una mejora en los ingresos de las familias a través del salario teniendo a su vez mayor poder adquisitivo para poder consumir, situación que beneficia cualquier negocio actual o proyecto por ejecutarse.

En el Anexo No. 14 se encuentran las cifras de PIB per Cápita, Inflación y Consumo referidas anteriormente.

## Factores culturales

Como hemos observado en las estadísticas anteriormente señaladas, la sociedad Guayaquileña se encuentra dividida en diferentes estratos sociales los cuales a pesar de que los índices de equidad y repartición del dinero han venido mejorando a través de los años las diferencias sociales están muy marcadas, donde prácticamente la clase media es inexistente.

La clase social alta, quienes en su mayoría habitan en la parroquia La Puntilla, en Samborondón, ha generado críticas y controversia a través de los años, en el 2004 a raíz de un artículo publicado en el universo, denomino a este sector "La Burbuja": "Es la primera generación de jóvenes y adolescentes que ha crecido en urbanizaciones amuralladas a las afueras de Guayaquil. Viven en un entorno seguro, tranquilo, amistoso, y la mayoría tiene poco o ningún contacto con la realidad urbana y las personas que existen del otro lado de los muros." (Publicado en El Universo el 27 de junio del 2004). Luego, como forma de llegar a la gente, y poner de manera más gráfica su abierta crítica a la oposición y los lujos que ellos se dan, el Presidente Correa denominó a los habitantes de esta zona "pelucones", las reacciones sociales a estas aseveraciones son diversas pero para la gran mayoría de la población el vivir en Samborondón o asistir ya sea a practicar un deporte, ir a

un restaurante o pasear por los centros comerciales, se ha vuelto aspiracional, lo que ocasiona inevitablemente que cualquier producto o servicio prestado en esta zona tenga un costo y un valor percibido más alto.

La población de la zona además de tener un poder adquisitivo más alto que el resto de las zonas de Guayaquil, es una población con más acceso a la información, lo que los convierte en consumidores más exigentes y demandantes de mejores y más nuevos productos a precios internacionales, ya que estos clientes no tienen inconveniente en viajar o pedir los productos al exterior.

Otro factor característico de los pobladores de la zona es que son, como se denomina vulgarmente "noveleros", el afán de estar a la vanguardia y la competitividad entre amigos y compañeros es tal que ellos están dispuestos a pagar más si perciben que tienen un producto o servicio no solamente único sino que mejor al del resto, este es un mercado muy cambiante y dirigido por la moda.

En la actualidad existe un grupo importante e incremental de personas que consideran clave su bienestar físico y mental, es por eso que cada vez practican más deportes, en el Anexo No. 15 se encuentra el gráfico que muestra el porcentaje de tiempo que asignan a la práctica de un deporte por rango de edades.

Como se puede notar, de los 12 a 16 años de edad se asigna mayor tiempo a la práctica del deporte ya sea los habitantes de zonas rurales como urbanas, pero es notable también como va bajando la práctica de deporte a medida que se avanza en edad teniendo una caída drástica en el área rural mientras que los habitantes de zonas urbanas siguen asignando gran parte de su tiempo a la práctica de deportes, hasta una avanzada edad.

## Factores políticos

El sector de La Puntilla forma parte del cantón Samborondón, provincia del Guayas, cuenta con una población de 67,590 habitantes.

El alcalde de Samborondón es el Ing. José Miguel Yúnez Parra, quien preside el consejo cantonal.

En el año 1955 Samborondón es declarada Cantón de la Provincia del Guayas. En 1984 se conformó el comité La Puntilla, presidido por Sandra Cevallos Jervis; dando facilidades a las obras que el Municipio no podía hacer antes.

Una vez que hubo mayor acceso y nuevas vías, las urbanizaciones también comenzaron a ser un fenómeno en expansión.

La primera urbanización cerrada fue La Puntilla. Le siguieron otras como: Los Lagos, Biblos, El Río y Las Riberas, que se construyeron hace 26 años.

En el año 1996 nace Foslap (Federación de Organizaciones Sociales La Puntilla), que estableció nuevos cambios para la zona.

La Puntilla (desde el Km. 0, donde está la urbanización La Puntilla, hasta el Km. 10,5, a la altura de Amagua) es reconocida en el año 2005 como parroquia urbana satélite.

Hasta el primer trimestre del 2011, La Puntilla cuenta con 180 urbanizaciones.

## Factores legales

### Compra del terreno.

Presentar ante la notaria:

1. Certificado de Registrador de la Propiedad que indique que no tenga prohibición de enajenar.
2. Pago de impuestos prediales.
3. Calcular el valor de la escritura respecto del costo del inmueble.
4. Pagar la inscripción en el Registrador de la Propiedad.

### Construcción.

1. Los planos se debe remitir al Municipio del cantón y este debe revisarlos y autorizar la construcción.
2. Permiso de bomberos.
3. Permiso de uso de suelo lo da el mismo Municipio.
4. Inspección final del Municipio.
5. Registrar el avalúo comercial.
6. Obtener permisos de funcionamiento.

## Consumidores

Este proyecto tiene un doble enfoque de sus consumidores, ya que si bien, la oferta va dirigida a satisfacer las necesidades de unos segmentos identificados dentro del universo de consumidores finales, así mismo, quienes serán los clientes directos serán aquellas pequeñas, medianas y grandes empresas que se encuentren en el negocio o interesados en ingresar al negocio del "bienestar físico y mental" y estén en la posibilidad de rentar un local con este fin.<sup>13</sup>

Esto incluye a empresas del sector de indumentaria deportiva, ya sean empresas existentes o importadores y/o representantes de marcas internacionales, farmacias, locales de venta de suplementos vitamínicos, dietéticos, nutricionales deportivos, homeopáticos, nutricionistas, spa, gimnasios, academias deportivas y entrenadores.

Adicionalmente a lo mencionado en el párrafo anterior, el enfoque no será solamente en tener rentabilidad y ganancias a través de los clientes directos, sino evaluar y controlar que efectivamente los usuarios o consumidores finales estén satisfechos, para así tener la mayor cantidad de afluencia posible.

---

<sup>13</sup> Ver: Anexo No. 16 – Diagrama de Valor de Samborondón Sport Center

## Descripción de Concesionarios

Los clientes potenciales son los llamados "Concesionarios" es decir, aquellos que estén dispuestos a pagar un valor periódico de concesión por un local comercial, siempre que tenga un destino deportivo.

La característica de estos, según encuestas, es que son generalmente personas que tienen mucho gusto por los deportes, y que por ello emprendieron con un negocio que esté relacionado con su gusto y con el fin de que sus consumidores finales tengan la misma tendencia.

La meta de este proyecto es tener un cliente por cada categoría deportiva para que no exista canibalismo entre los concesionarios del centro. Entre los principales tenemos: Fútbol, Ballet, Crossfit, Jujitsu, Pilates, Gimnasio, Yoga, Ropa deportiva, entre otros.

Adicional a los mencionados se proyecta tener como concesionario un local que ofrezca servicios de guardería y estimulación temprana de infantes, con el fin de que las madres puedan dejar a sus hijos pequeños en este establecimiento mientras realizan sus entrenamientos.

A cada concesionario se le cobrará un valor mensual de concesión (VMC) por cada metro cuadrado concesionado así como un valor inicial de concesión (VIC). Los contratos serán suscritos en general con plazos de entre 5 y 15 años.

## Descripción de Consumidor Final

Son aquellos clientes de los concesionarios, hombres y mujeres de edad promedio entre 15 y 65 años, de poder adquisitivo medio-alto, que gusten y practiquen actividades deportivas y/o nutricionales.

Una de las metas es conseguir que ellos se sientan identificados con algún deporte exclusivo que se encuentre dentro del proyecto. Por eso, el propósito es conocer los gustos y preferencias del mercado meta, con el fin de elegir adecuadamente a los concesionarios y así poder satisfacer la mayor cantidad de necesidades que presente el mercado.

Y no solo tener buena calidad a la hora de penetrar el mercado sino también que cada uno de los concesionarios se preocupe de brindar la calidad necesaria para el consumidor final. Esto es factible gracias al modelo de contratación por concesión, lo que permite mantener el control de las actividades realizadas por los concesionarios.

El negocio se trata de un crecimiento en conjunto ya que la calidad brindada por el concesionario permitirá a su vez tener una mayor frecuencia de personas al "Samborondón Sport Center" y así beneficiarse ambas partes.

## Colaboradores

### Proveedores

Compañía de seguridad. Es extremadamente importante dentro del giro del negocio, que los usuarios y personal de los concesionarios sientan que pueden caminar sin peligro, salir con objetos de valor y dejar su vehículo sin estar preocupados por la seguridad del mismo. Por esta razón, la relación con la compañía de seguridad que se contrate debe ser controlada y gestionada al detalle, verificada y mejorada continuamente para garantizar la seguridad de todas las personas.

Compañía de servicio de limpieza y mantenimiento de áreas verdes. Al igual que la seguridad, la ornamentación del centro es un punto indispensable, ya que constituye parte del beneficio diferencial ofrecido a los consumidores.

Agencia de publicidad y medios. Para que maneje la publicidad pagada y no pagada, la imagen del SSC y plantee ideas de mejora continua.

Adicionalmente se deberá contar con un arquitecto y compañía de obra civil tanto para la inversión y construcción inicial como para la manutención y corrección de fallas en el SSC.

### Socios estratégicos

En este campo entrarían los concesionarios, quienes actúan conceptualmente solo como un canal, pero además de ser clientes directos, buscan convertirse en un socio estratégico de la compañía ya que la estrategia comercial diferenciadora recae netamente en el interés que tenga el consumidor final de asistir a los locales de los concesionarios. Por esta razón la relación con ellos debe ser de dos vías, alta comunicación, interacción, estandarización de procesos y un alto nivel de servicio, compromiso y atención al cliente.

Estos procedimientos son políticas internas de "Samborondón Sport Center" y en ellas se ven involucrados los clientes o socios estratégicos. Una buena relación, productiva e innovadora será la clave del éxito, para lograr que "SSC" no se convierta únicamente en una moda sino en una pasión permanente en el tiempo.

### Talento Humano

En el negocio de gestión inmobiliaria, específicamente en la administración de centros comerciales, es indispensable contar con personal que no solo esté suficientemente capacitado, sino que además esté identificado con los valores de la corporación y se encuentre constantemente motivado para entregar las mejores versiones de sus genuinos esfuerzos y talento.

Es importante contar con las áreas y responsabilidades correctamente delegadas, por ello, es necesario contar con personal que impulse de la mejor manera las áreas de Servicio al Cliente (usuarios), Gestión y Control Operativa (seguridad, mantenimiento, limpieza, suministros), Gestión

Comercial (Venta, Post Venta y Atención al Concesionario), Gestión Financiera y Sistemas de Información.

En el apartado del Plan de Implementación se encuentra explicado bajo el título de "Plan de Talento Humano" la conformación de la plantilla de Samborondón Sport Center y su respectiva sustentación.

## Competidores

### Actuales

Son aquellos competidores que están ofreciendo un producto similar pero quieren satisfacer la misma necesidad, se encuentran posicionados en el mercado y poseen clientela fija en sus locales.

Dentro de esta clasificación en el mismo sector encontramos los siguientes:

### **Centros Comerciales**

- La Piazza: Centro comercial abierto, con una oferta tradicional, es decir ofrece servicios de todo tipo, desde discotecas, restaurantes, patios de autos, tiendas de ropa, farmacias y gimnasios.
- La Torre: Esquema similar a La Piazza
- Bocca: Un esquema parecido al de los 2 anteriores, pero más enfocado a restaurantes y oficinas.
- Las Terrazas: Tiene en sus instalaciones servicios varios. Por su cercanía al Teatro Sánchez Aguilar se está enfocando más en locales de diversión nocturna.
- Plaza Lagos: Es el centro comercial más exclusivo de Samborondón. En este se encuentran oficinas, departamentos y restaurantes de cocina especializada. El esquema de negocio de este centro, es que todos los inquilinos son a la vez socios de los dueños, para de esta manera mantener una homogeneidad tanto en la estructura física como en los servicios que prestan y evitar canibalizaciones de oferta entre ellos.
- Riocentro / Village Plaza: Centros comerciales tradicionales, en donde se encuentran todo tipo de tiendas.

### **Ropa**

- Marathon Sports: Ubicado en C.C. Riocentro, lleva más de 20 años en el mercado guayaquileño en lo que corresponde a venta de ropa y artículos deportivos de las marcas más conocidas a nivel mundial.
- Kao Sport Center: Ubicado en la Piazza, también es proveedor de ropa deportiva principalmente destinada a actividades de competencia tal como bicicletas, natación, siendo un poco más específico su target que Marathon.

### **Gimnasios**

- Myriams Gym: Gimnasio ubicado diagonal a la Universidad Espíritu Santo, donde adicionalmente brinda clases de aeróbicos, bicicletas, baile, y crossfit. Es el más antiguo del sector.

- Flex: Gimnasio ubicado en la Piazza y en Villa Club. Se caracteriza por ser un poco más económico que el Myriams y tener promociones constantemente. También ofrece los mismos servicios que el anterior.
- Diana Quintana: Único club en brindar clases de natación para personas de toda edad. También posee un gimnasio dentro de sus instalaciones un poco más pequeño que la competencia pero con mejores máquinas, ofrecen adicionalmente clases de Pilates por un monto adicional.

### **Crossfit**

- Kallpa: Km. 4.5 en la Av. Principal, local pequeño en una planta alta, cuya principal actividad es la nueva moda "crossfit".
- Culture: En la vía de acceso a la Universidad Espíritu Santo, también se dedica al crossfit y lleva poco tiempo dentro del sector.

### **Fútbol**

- Club Parque: Cancha de fútbol de césped sintético ubicada en Km. 12,5 vía a Samborondón junto a la Piazza Villa Club, ofrece clases de fútbol y alquiler de canchas de varios tamaños para empresas y público en general.
- River Plate: Cancha de fútbol dentro del colegio IPAC, destinada principalmente a formar menores que quieran pertenecer al equipo argentino; sin embargo también ofrece sus canchas a adultos que prefieran alquilarlas.
- Nou Camp: Cancha de fútbol ubicada en La Aurora.

### **Danza**

- Pam Ballet: Km. 4.5 atrás del Banco Bolivariano, ofrece clases para niñas.
- Ana Wiesner: Escuela rusa de ballet, Km. 2.5 vía a Samborondón, entrando por la Parrillada del Ñato.

### **Otros**

- The Cage: Local ubicado en Las Terrazas, muy visitado por jóvenes y adultos de sexo masculino ya que se especializa en actividades de artes marciales como jujitsu y karate.
- Pole studio dance & fitness: Ubicado en La Torre, ofrece clases de pole dance, yoga y baile para mujeres de todas las edades.

## **Potenciales**

Son aquellos competidores que aún no han ingresado al mercado, sin embargo tienen altas probabilidades de hacerlo en corto y mediano plazo debido a las bajas barreras de entrada existentes. Por tratarse del sector de mayor crecimiento comercial y alto poder adquisitivo de los últimos años, muchos negocios están buscando la posibilidad de ampliar su cobertura trasladándose o abriendo una sucursal en Samborondón. Dentro de este punto no podremos dar un detalle exhaustivo local por local como en el punto anterior, sin embargo, hemos determinado según la competencia actual, cuáles serían los negocios que podrían llegar al mercado por "moda" o por rentabilidad:

- Gimnasios de otras marcas reconocidas: ya que es un negocio rentable y conocido por ellos, la única inversión sería en máquinas y alquiler ya que la marca tiene un "nombre" en el mercado, Ej: Golds Gym, Hyper Gym.

- Artes marciales: Dentro del sector actualmente solo existen tres academias, al ver el éxito que esta disciplina va teniendo, es probable que en poco tiempo exista otro nuevo competidor
- Franquicias del exterior relacionadas a lugares deportivos. Actualmente Ecuador está invirtiendo mucho en este tipo de negocios, un gran ejemplo de franquicias lo vemos en el sector de comidas y restaurantes donde ha crecido notablemente.
- Cadenas de gimnasios de otras provincias: una vez que el mercado de la provincia ya se encuentra saturado o se hace cada vez más difícil competir, el crecimiento natural es a través de la expansión geográfica, lo que nos podría traer competidores, tales como Physique o Fit center de Quito, entre otros
- Nuevas disciplinas. El mercado va cambiando y renovándose mucho tanto en gustos como tecnología, por lo que siempre existen renovaciones en lo que corresponde a diferentes actividades deportivas.

## Sustitutos

Son aquellos locales dentro de Samborondón que ofrecen actividades fácilmente reemplazables en caso de que el cliente no encuentre un deporte que lo satisfaga.

Entre los principales sustitutos tenemos:

- Anexo del Guayaquil Tenis Club: Ofrece gimnasio, piscina, cancha de fútbol, cancha de tenis, área social y restaurante. Adicionalmente ofrece seguridad, salón de eventos y bar. Es un lugar muy visitado por niños jóvenes y adultos que encuentran en él un lugar no solo para hacer deporte sino también vida social, ser socio de este club puede ser considerado por algunos como símbolo de status. El valor de la membresía es alto, sin embargo el monto mensual de mantenimiento es razonable para una familia de la zona.
- Centro UEES: Ofrece gimnasio, canchas y piscina, este sitio es muy frecuentado por estudiantes de la Universidad y Ex-Alumnos, por lo que el target de edad es limitado en promedio de 18 a 28 años y exclusivo para estudiantes o ex alumnos sin ningún costo.
- Cancha de Golf: Frecuentado particularmente por personas mayores, pero con una afluencia incremental de niños y jóvenes que inducidos por sus padres entran a la práctica de este deporte, la cancha está disponible para uso por horas o tomando clases en horarios flexibles.
- Entrenadores Personales: Tienen un costo más elevado que un gimnasio o centro deportivo pero ofrecen un servicio más personalizado ya que dedican el 100% de su tiempo al cliente, prestando sus servicios a domicilio, normalmente son contratados por horas en un horario fijo previamente acordado con el entrenador.

- Academias de idiomas: Enfocada a personas de todas las edades, se convierten en sustituto cuando asisten a ella personas con tiempo y/o presupuesto limitado que deben elegir entre la práctica deportiva o el aprendizaje de una lengua extranjera.
- Cursos vacacionales: Son cursos estacionales que se presentan como sustitutos únicamente en los meses de enero, febrero y marzo, su segmento de mercado son niños desde 3 a 18 años de edad.
- Canchas en urbanizaciones: La mayoría de urbanizaciones dentro del sector ya cuenta con canchas propias sea de fútbol, tenis o gimnasio, por lo que un grupo del mercado va a querer estar dentro de su propia limitación sin tener que realizar un pago mensual.
- Bolos: Dentro del C.C. Village existe este deporte inusual que incluso ofrece entrenamiento diario y semanal.

### Compañía

Centro deportivo multidisciplinario que atiende las necesidades de quienes practican deportes en academias especializadas o de quienes se auto entrenan, brindándoles todas las facilidades para la práctica y entrenamiento de su disciplina deportiva y los servicios complementarios para mantener un nivel óptimo de salud. Este centro se basa en una infraestructura de espacios abiertos con mucho contacto con áreas verdes.

Este centro deportivo tendrá 11,606 mts<sup>2</sup> entre parqueos y locales, donde los clientes serán, bajo un convenio de concesión, academias deportivas (diversas disciplinas), gimnasio, tiendas especializadas de ropa y suplementos deportivos, consultorio médico (deportólogo, nutricionista), farmacia y tiendas de suplementos nutricionales y multivitamínicos, cancha de fútbol, cancha multiusos, pista de atletismo alrededor de todo el complejo, pequeña pared de escalar y bares (cafeterías), donde se sirven platos altos en nutrientes de acuerdo a los objetivos de cada alumno, bebidas hidratantes y snacks.

Adicional a esto se realizarán, organizados por el centro deportivo y en coordinación con cada academia deportiva según sea el caso, competencias, carreras, conferencias, presentaciones etc. con el fin de atraer nuevos clientes.

La explicación detallada de la compañía se encuentra en los apartados siguientes.

### Plan de Acción Comercial

### Producto

#### Para el Usuario (Consumidor Final)

Un lugar en donde encontrará todas las herramientas que pueda necesitar para conseguir un estilo de vida pleno y saludable.

- Disciplinas:  
Gimnasio, spinning, crossfit, yoga, pilates, danza, ballet, jujitsu, insanity, pared de escalar, fútbol.
- Tiendas:  
Farmacia, vitaminas y suplementos, bicicletas, ropa deportiva general, ropa deportiva especializada, accesorios deportivos especializados.
- Servicios Generales:  
Pista de running, cancha de fútbol, cancha múltiple (vóley, básquet), cafetería, guardería, coaching personalizado, nutricionista, deportólogo, spa.
- Conferencias y seminarios, eventos y competencias.
- Facilidades (comodidades)
- Zona de parqueo, áreas verdes, aguas danzantes, vestuarios tipo club, lockers, guardianía.

### Para el Concesionario (Cliente)

Un centro comercial que le ofrezca las condiciones para potencializar su negocio de manera que se impulse la práctica deportiva y los buenos hábitos alimenticios como estilo de vida. El SSC les permite ofrecer a sus clientes lo mejor de sus disciplinas deportivas o de los productos o servicios que ofrezcan según el caso, en un ambiente que impulsa y motiva, lleno de áreas verdes y en un clima donde se vive la sensación del éxito alcanzado a través del esfuerzo diario.

- Locales:

Todos los locales concesionados contarán con todos los servicios que el concesionario pueda requerir: Conexiones eléctricas, telefónicas, de televisión por cable, tubería de agua potable, tuberías de aguas servidas, ductos de climatización, piso y tumbado según requerimiento. Tendrán también acceso a una red de internet WiFi.

Cada concesionario será responsable de adquirir e instalar sus propios medidores de consumo de agua, electricidad, teléfono y otros servicios que contraten. SSC podrá administrar estos servicios según el requerimiento del concesionario, pero no será responsable de ninguna forma de las obligaciones que estos servicios generen.

Todos los locales destinados a academias deportivas tendrán doble altura. Quedará a decisión de cada concesionario la instalación de una segunda planta dentro del local, según los requerimientos de su negocio.

El tamaño de los locales podrá variar según el requerimiento del concesionario, el cual se adecuará modificando las áreas gracias a la infraestructura de paredes de Gypsum que permite la readecuación de las áreas en periodos de 24 horas.

- Sinergias:

Los concesionarios podrán aprovechar el frecuente flujo de personas que acuden al SSC con una intención particular todos los días: mantenerse saludables y tener una vida plena.

Para ello, podrán aprovechar la complementariedad que varias de las disciplinas deportivas tienen entre sí, y también el hecho de estar justo en donde el cliente practica su deporte favorito.

- Facilidades (Comodidades):

Los concesionarios podrán brindar a sus clientes las mejores condiciones para atenderlos, ya que contarán con todas las comodidades que un centro comercial de primer nivel les pueda ofrecer: Guardianía, parqueo, áreas de tránsito y descanso, iluminación, climatización, sonido ambiental, infraestructura paisajista, entre otras cosas.

- Servicios generales:

Los concesionarios podrán ver incrementada la satisfacción general de sus clientes al tener a mano todos los otros servicios relacionados a la práctica deportiva (alimentación, nutrición, medicina preventiva y correctiva, ropa e implementos, coachs personalizados, etc.)

## Ciclo de Vida del Producto

Según las investigaciones realizadas, el producto ofrecido por un centro comercial debe tener un ciclo de vida de 15 años, el cual se subdivide en 3 etapas: fundación, crecimiento y madurez.

La oferta tanto a consumidores como a clientes irá adaptándose a cada ciclo de vida de SSC, así como también su estrategia de comunicación.

En la primera etapa, la intención será darse a conocer y atraer la mayor cantidad de usuarios posibles al SSC. Para ello se requerirá una intensiva inversión en comunicación. Para dar soporte a este propósito, el uso de las áreas comunes (pista de running, áreas de tránsito, etc.) no tendrá costo alguno al usuario; las conferencias y eventos serán de acceso libre para cualquier persona que cancele la cuota de inscripción a cualquiera de los eventos. Todo esto, con la intención de que asista la mayor cantidad de personas posibles.

En la segunda etapa, se tratará de consolidar la idealización de los usuarios mientras se comienza a innovar. Se espera poder tener en la segunda etapa, las academias que aparezcan ofreciendo nuevas disciplinas con tendencias innovadoras, lo cual al mismo tiempo atraería a nuevos usuarios e incentivaría a los usuarios existentes. En esta etapa se cambiaría el enfoque inicial para las áreas comunes, de tal manera que la pista de running y el acceso al centro se vea un poco más restringido, es decir, se le impondrá una cuota anual, o "membresía" para el uso de los servicios generales.

Finalmente, en una tercera etapa, se dará mucho enfoque hacia la reinención, incorporando nuevas disciplinas que en ese momento estén en boga y adaptando el modelo del centro hacia algo más exclusivo. Para esta etapa habrá pasado 10 años desde su fundación, y quienes sean clientes fieles sabrán apreciar esa sensación de exclusividad.

## Plaza

Plaza o distribución es el elemento del mix que utilizamos para conseguir que un producto o servicio llegue satisfactoriamente al cliente. Esta variable podemos subdividirla en cuatro principales ejes claves:

### Canales de Distribución

Samborondón Sport Center tiene dos tipos de clientes a los cuales se ha denominado clientes primarios y secundarios; los clientes primarios son los concesionarios, a través de ellos se transmite la oferta de valor a los clientes finales o clientes secundarios. Cuanto más atractivo sea el centro para los clientes secundarios más lo será para los primarios. Se puede definir el modelo de distribución como un modelo circular en donde cada uno de los actores individualmente va aportando o sustrayendo valor al conjunto.

### Planificación de la distribución

Samborondón Sport Center estará ubicado en un terreno de 11,606 m<sup>2</sup> ubicado estratégicamente en la vía a Samborondón, para así atender las necesidades de toda la zona de influencia. En el Anexo No.17 se encuentran gráficas de las ubicaciones cotizadas.

### Distribución Física<sup>14</sup>

El lugar físico contará con un área de parqueo independiente para la comodidad de los clientes, pasando por una acogedora entrada y en un espacio agradable lleno de áreas verdes. Para academias deportivas los locales tendrán entre 130 y 300 mts<sup>2</sup>. Se estiman que pueden ser entre 10 y 12 locales inicialmente, que sumarían en total 2000 mts<sup>2</sup>.

Para tiendas comerciales y otros servicios se contarán en la planta baja del edificio principal con locales de entre 50 y 200 mts<sup>2</sup>.; se estima que pueden ser entre 5 y 7 locales inicialmente, que sumarían en total 680 mts<sup>2</sup>. En la planta alta del edificio principal existirán locales de entre 20 y 100 mts<sup>2</sup>.; se estima que pueden ser entre 4 y 6 locales inicialmente, que sumarían en total 565 mts<sup>2</sup>.

### Merchandising/Place<sup>15</sup>

Cuando hablamos de place es un término en inglés para denominar el lugar, también se maneja en español como la evidencia física del lugar. Para el marketing es muy importante llevar al cliente a experimentar con los 5 sentidos en un lugar que elija para la práctica deportiva como lo son: -olor -color -vista -gusto -tacto, es por esta razón que es de suma importancia para el éxito de Samborondón Sport Center la arquitectura, la distribución de los locales, el mix entre áreas verdes y local comercial o deportivo.

---

<sup>14</sup> Ver: Anexo No. 18 – Planos Preliminares de Implantación de Samborondón Sport Center

<sup>15</sup> Ver: Anexo No. 19 – Renders Preliminares

Es de vital importancia que en Samborondón Sport Center, se respire el amor por el deporte ya que entre más sentidos capte nuestro cliente final mayor será el grado de captación de nuestra empresa, mejorando la aceptación en su top of mind y top of heart.

## Promoción

Se quiere llegar a la mente y corazón de los usuarios mediante la proyección de una imagen "pro-fitness" que inculque el mejoramiento de la calidad de vida.

*"No importa tu estado físico, ni tu figura actual, aquí lo que nos une es el amor al deporte y la satisfacción de vencer tus propios límites".*

Se procurará mediante la promoción del negocio, transmitir conceptos valiosos de comunicación. Si bien el desarrollo del mensaje a transmitir le será encargado a una agencia especializada de publicidad, se partirá con las directrices conceptuales para la creación de las diversas campañas que pudieran realizarse.

Al usuario o consumidor final se le transmitirá atributos emocionales principalmente, soportados en segunda instancia por argumentos de conveniencia. La intención es que quien practica o quiere practicar deportes y llevar una vida saludable, encuentre en la comunicación del centro un anuncio que lo motive, lo entusiasme y lo haga imaginarse a sí mismo mejorando su vida.

Al concesionario se le transmitirá principalmente aspectos de conveniencia, meramente racionales, ya que en última instancia se lo trata de convencer que esta opción es un buen negocio para ellos. Estos atributos se soportarán con mensajes cargados de emotividad y pasión por cada una de las disciplinas y prácticas que ellos representen, para de esta forma mostrar sintonía y asociación de los valores que ellos tengan con los del centro.

Los despliegues de las comunicaciones, junto con el buen servicio que constituye el producto de SSC, tienen como objetivo el lograr ser "Top of Heart" de los clientes y usuarios.

Dependiendo del ciclo en que se encuentre el negocio, irá variando el enfoque que se le da a la comunicación. En general, en la primera etapa (Del 1er al 5to año) la comunicación se enfocará hacia la innovación en la práctica deportiva, las sinergias, la complementariedad, el ecosistema de bienestar y el cambiar de estilo de vida y hábitos alimenticios.

En una segunda etapa (Del 6to al 10mo año) se prevé que sea efectiva una comunicación enfocada hacia la especialidad y hacia la distinción entre un estilo de vida saludable y uno tradicional o general, dando énfasis al concepto de "wellness". Así mismo, al tener 5 años en el mercado, se comenzaría a dar a conocer el concepto de Samborondón Sport Center como una especie de club o de "Oasis de Bienestar".

En la etapa de madurez (del 11ro al 15to año) será necesario reinventarse, por lo que dirigir una comunicación que motive a los concesionarios a quedarse en el centro y a nuevos concesionarios a integrarse al mismo será fundamental. En esta etapa se optaría por un enfoque mucho más

exclusivo, transmitiendo tanto a clientes directos como indirectos la noción de alto status que implica formar parte del SSC.

A pesar de que se pueda planificar los enfoques de la comunicación de la compañía, debemos ser conscientes que la estrategia siempre debe tener su grado de flexibilidad, por lo que permanentemente se deberá observar el entorno e ir adaptando el modelo del negocio para obtener mayor beneficio. Evidentemente, el plan de comunicación se debe adaptar simultáneamente, y podrá variar según sea más adecuado.

Sin embargo, inicialmente se pretende que el plan de comunicación contenga los elementos que se exponen a continuación:

## Plan de Medios

### **Objetivos**

- Y Lograr una ocupación promedio del centro mayor al 80% en los primeros cuatro años.
- Y Lograr un market share del 30%.
- Y Tener el Top of Mind de los clientes objetivos en dos años.
- Y Estar entre los primeros centros comerciales de Samborondón en rentabilidad por metro cuadrado en cinco años.
- Y Estar al 100% de ocupación (100% de locales concesionados y/o alquilados en 3 años).

### **Determinación de la audiencia objetivo**

La comunicación de Samborondón Sport Center estará orientada a personas de 15 a 65 años, de cualquier género, que ya sea por placer, competencia o necesidad deseen practicar una o varias disciplinas deportivas.

Estas personas serán residentes o personas que frecuenten la vía a Samborondón, de acuerdo a la zona de influencia indicada anteriormente.

### **Determinación de la idea a transmitir**

La idea que se quiere transmitir, es que el público objetivo conozca lo que es Samborondón Sport Center, pero no solo sus atributos físicos, ubicación, y locales existentes, sino que perciban y manejen la misma filosofía que se profesa en el centro. (Ejemplos):

- "...Donde no importa tu estado físico, ni la altura de tus metas, aquí lo que nos une es el amor al deporte..."
- "...Somos un grupo de gente que no dedica su vida al deporte sino que hace deporte para vivir..."

- "...Somos un grupo de gente que trabaja, estudia, se esfuerza; somos madres, padres, profesionales y amas de casa; pero tenemos en nuestro corazón un deportista dispuesto a vencerse..."

## **Presupuesto**

Se destinará para publicidad, promoción y medio un total de USD\$94.200,00 en la etapa Pre Operativa que transcurre durante el año 0 contemplado en el análisis financiero, el cual va desde el momento en que se pone la primera piedra hasta el día de apertura del Centro.

En el primer año de funcionamiento del SSC el presupuesto de publicidad será de USD\$172.00,00, es decir, el 22% de las ventas totales proyectadas para aquel año.

## **Selección de medios y frecuencia**

En el Anexo No. 20 encontramos el plan de selección inicial de medios y el despliegue del presupuesto de publicidad.

## Precio

### Locales

Se ha llegado a establecer como precio a cobrar por metro cuadrado de concesión de cada local un valor de USD\$25,00. Se ha obtenido esta cifra en base a la competencia, otras plazas comerciales no deportivas (La Piazza, La Torre. Centro Comercial Bocca, Plaza Nova), también poseen un costo de concesión promedio similar, por lo que es factible no desviarse de este valor. Con un precio muy similar al de la competencia, el gran diferenciador de SSC, es que los locales deportivos que pertenezcan al centro obtendrán mayores beneficios que si se encontraran fuera de él.

### Cancha de Fútbol

En el mercado existe una elevada oferta de canchas sintéticas para practicar fútbol, por lo que se vuelve muy competitivo este segmento. Se ha decidido ofrecer a un precio de USD\$30,00 por hora el alquiler de la cancha de fútbol, siendo este promedio igual al de la competencia.

Nuevamente, se pone énfasis en que el gran diferencial de SSC es que al practicar cualquier actividad deportiva dentro del centro, las personas encuentren variedad de implementos, artículos deportivos y otros complementos adicionales para poder realizarlo.

### Pared de Escalar

En Guayaquil existen pocos lugares para practicar este deporte extremo. Por ello se ha decidido ubicar una pared de escalar en las instalaciones del centro para que tanto jóvenes como adultos se puedan ejercitar de esta forma. A manera recreacional, el precio será de US\$3,00 por cada

escalada (con un máximo de 30 minutos) e incluirá todos los equipos necesarios para poder vivir una experiencia totalmente diferente.

## Seminarios y Conferencias

A lo largo de todo el año se ofrecerán distintos seminarios, cursos y conferencias relacionadas al deporte, salud y bienestar nutricional. Estas se las organizarán en conjunto con los distintos concesionarios interesados. Dependiendo del seminario que se realice se establecerá el valor de inscripción, teniendo un precio promedio de USD\$25,00 por curso.

## Competiciones

De igual manera durante todo el año se organizarán distintas competencias de varios deportes, todos relacionados con las actividades deportivas que se practiquen en el SSC. Estos serán organizados en conjunto con los concesionarios o con empresas especializadas en organización de carreras y eventos. Dependiendo del tipo de competición se establecerá el costo de inscripción, teniendo como precio promedio un valor de USD\$25,00 por participante.

## Plan de Talento Humano

En Samborondón Sport Center, somos personas trabajando para personas, es por esto que para que nuestra oferta de valor se perciba y sea tangible para los clientes y usuarios, es clave contar con personal de primera línea, enfocados y alineados con la filosofía y la cultura organizacional de la compañía.

Para la selección del personal que ocupará los cargos claves dentro de la empresa, se contratará una empresa de selección externa quien se encargará de la evaluación y calificación del personal basado en su experiencia laboral, aptitudes, competencias y actitudes, previa a la selección que realizará la Gerencia según más convenga a los intereses corporativos.

Se requiere de personal para ocupar las siguientes posiciones:

Un administrador que ocupe el cargo de Gerente General de la empresa, a tiempo completo, cuyo objetivo principal representar a la compañía ante clientes, usuarios y terceros, cumplir con las funciones asignadas a él por los accionistas, entre otras que se encuentran en el perfil de su cargo.

Un jefe comercial, que ejerza las funciones de venta y post venta, es decir capturar concesionarios, administrar la suscripción de los convenios de concesión, manejo de las relaciones públicas de la empresa y administrar el servicio al cliente manteniendo la satisfacción tanto del concesionario como del usuario.

Un jefe financiero (contador) encargado del flujo de efectivo, pagos a proveedores, cobranzas a clientes, pago de impuestos, y demás temas relacionados con las actividades contables y financieras de la compañía.

Un jefe de seguridad de personas y bienes, que tendrá entre otras, las funciones de administrar la relación de la compañía con las empresas de seguridad y limpieza que se contraten, y su correspondiente supervisión. Será esta función la encargada del mantenimiento general de las instalaciones y el ornato de la infraestructura del centro.

Un jefe de compras, encargado de mantener los inventarios de insumos y suministros en niveles aceptables. Responderá directamente al jefe de seguridad de personas y bienes.

Un auxiliar, que sea el soporte tanto de los jefes como del administrador para cualquier actividad de back office.

Recepcionistas entrenadas en servicio al cliente y que cumplan funciones de atención al usuario, recepción y direccionamiento de comunicaciones, gestión de reclamos, entre otras funciones típicas del servicio al cliente.

Safaris de mantenimiento y de atención al cliente, que cumplan las funciones de soporte para las áreas comercial, de compras y de seguridad de personas y bienes. Entre otras de sus funciones, serán los encargados de velar a diario por la correcta y ordenada operación del centro y de los concesionarios, atendiendo a los usuarios y concesionarios en las cuestiones que puedan necesitar para hacer la experiencia más agradable y duradera.

Es indispensable que estas personas tengan conocimientos medios-altos de las prácticas deportivas, nutricionales debido a que queremos reflejar nuestra misión en cada uno de nuestros colaboradores para que sea proyectada al cliente, y eso se logra con éxito a través de un recurso humano integrado y manejado en la misma dirección.

En el Anexo No.21 se encuentra un diagrama que grafica el organigrama propuesto de la empresa.

## Perfil de Cargos Clave

### Gerente General

#### Objetivo del cargo

Planificar y dirigir todas las operaciones y actividades de la empresa; definir la estrategia anual, objetivos a corto y mediano plazo; establecer las políticas, es el responsable del cumplimiento de los presupuestos y de la buena marcha de la empresa; organizar y coordinar las funciones de Recursos Humanos y las contrataciones; establecer, evaluar y analizar los sistemas de control de la empresa; mantener e impulsar la cultura organizacional; representar a la compañía ante clientes, usuarios y terceros.

#### Funciones Principales

Desarrollar y ejecutar los planes y objetivos de la compañía. Planificar y supervisar las funciones comerciales. Planificar y supervisar las funciones operativas de mantenimiento general. Planificar y

supervisar la ejecución de los presupuestos. Aprobar los estados financieros. Planificar y Supervisar las actividades de control, mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos e instalaciones de la compañía.

### Requisitos del puesto

- ✓ Instrucción Formal: Profesional de tercer nivel en carreras de Administración de empresas, Ing. Comercial o carreras afines. Título de cuarto nivel opcional, se valorará con prioridad en caso de contar con instrucción de cuarto nivel en una de las escuelas de negocios afiliadas a la cadena del IDE Business School.
- ✓ Capacitación y conocimientos adicionales: Informática (Office, Windows, etc.); Inglés.
- ✓ Competencias: Proactividad. Creatividad. Autoconfianza. Integridad. Identificación con la filosofía empresarial. Pensamiento analítico. Iniciativa. Visión de negocio. Desarrollo de personas. Dirección de personas. Liderazgo. Preocupación por el orden y la calidad
- ✓ Requisitos complementarios: Disponibilidad a tiempo completo. Predisposición a trabajar en fines de semana

### Remuneración:

USD\$1.900,00 fijos mensuales, bono anual por resultados.

### Jefe Comercial

#### Objetivo del cargo

Dirigir, organizar y controlar la comercialización, promoción y generación de nuevos negocios y/o eventos, incentivar el crecimiento sostenido y sinérgico de SSC y sus concesionarios.

#### Funciones Principales

Encargado de promover la marca en el mercado. En caso de requerirlo conseguir nuevos inquilinos que ocupen el centro comercial. Actuar como relacionista público, es decir, ser el contacto con los medios, proveedores y/o clientes de SSC. Estudiar el mercado y presentar nuevas oportunidades de negocio a la Gerencia General. Gestión comercial en la organización de eventos, carreras y competencias que contribuyan al desarrollo de mercado y satisfagan la demanda de los clientes. Control de la atención al usuario. Gestión de las funciones de servicio al cliente (Post venta – Concesionario)

### Requisitos del puesto

Instrucción Formal: Instrucción de segundo o tercer nivel en Marketing, Relaciones Públicas, Ventas, Administración o afines. Experiencia previa en el área comercial de mínimo 2 años.

Capacitación y/o conocimientos: Conocimiento de manejo con medios y relaciones públicas, conocimientos de Marketing y Mercadeo, coordinación de eventos. Inglés.

Competencias: Integridad. Orientación al logro y resultados. Gestión de personas. Iniciativa. Visión de negocio. Impacto e influencia. Relaciones interpersonales. Autoconfianza.

Requisitos complementarios: Disponibilidad para trabajar fin de semana y horarios extendidos.

### Remuneración:

USD\$1.500,00 fijos mensuales, bono anual por resultados.

### Jefe Financiero

#### Objetivo del cargo

Maximizar el valor de la empresa a través del rendimiento de las inversiones. Alinear estrategias, procesos, tecnologías y personas hacia la generación de valor. Vigilar y proponer medidas de crecimiento y expansión.

#### Funciones Principales

Planificación del flujo de caja. Mantener niveles de inversión. Definir políticas para el manejo del capital de trabajo. Preparar y analizar Estados Financieros. Planeación y control de Estados Financieros y Presupuestos. Mantener adecuada estructura del Balance. Evaluación de nuevos proyectos o inversiones. Valorar la empresa y sus unidades de negocio. Elaboración y presentación de información financiera requerida por entidades estatales. Llevar a cabo las cobranzas. Evaluar y autorizar solicitudes de compra y egresos.

#### Requisitos del puesto

Instrucción Formal: Sólidos conocimientos financieros, estudios universitarios de tercer nivel en Finanzas, Contabilidad, Auditoría o carreras afines. Experiencia de 5 años como Jefe o Gerente Financiero.

Capacitación y/o conocimientos: Manejo de Excel a nivel avanzado.

Competencias: Honestidad. Capacidad analítica. Habilidad investigativa. Ética. Responsabilidad.

Requisitos complementarios: Habilidad numérica.

### Remuneración:

USD\$1.500,00 fijos mensuales, bono anual por resultados.

## Jefe de Compras

### Objetivo del cargo

Programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de materiales, insumos y suministros que requiera el centro para su funcionamiento y para asegurar la mejor atención al usuario posible. Asegurarse de que las adquisiciones se realicen oportunamente, en las cantidades y calidades adecuadas y al precio más conveniente para la empresa.

### Funciones Principales

Adquisición, almacenamiento de los inventarios de insumos y generación de presupuestos. Control de niveles de inventario. Control de las áreas de bodega. Selección de proveedores.

### Requisitos del puesto

- ✓ Instrucción Formal: Profesional de segundo o tercer nivel en carreras de Administración de empresas, Ing. Industrial o carreras afines. Experiencia de 2 años en áreas de compras y adquisiciones.
- ✓ Capacitación y conocimientos adicionales: Informática (Office, Windows, etc.);
- ✓ Competencias: Organización. Capacidad de análisis. Facilidad y precisión de expresión oral y escrita. Innovación. Habilidad numérica. Negociación.

### Remuneración:

USD\$900,00 fijos mensuales, bono anual por resultados.

## Jefe de Seguridad de Personas y Bienes

### Objetivo del cargo

Garantizar el correcto funcionamiento de las instalaciones y maquinarias del centro a través de su permanente monitoreo, reparación o reemplazo. Administrar las relaciones con los proveedores de seguridad y limpieza a través de la supervisión de las actividades cotidianas que realicen las mismas.

### Funciones Principales

Coordinar las reparaciones y operaciones de mantenimiento de las instalaciones del Centro. Elaborar y ejecutar el Plan Anual de mantenimiento. Asesorar al jefe de compras en la adquisición de productos e insumos relacionados con su área. Evaluar el desempeño y cumplimiento de las empresas proveedoras de los servicios de seguridad y limpieza. Velar por la aplicación de la política de atención al cliente que compete a su sector. Efectuar los monitoreos que sean necesarios para la supervisión efectiva de las tareas encomendadas a terceros.

## Requisitos del puesto

- ✓ Instrucción Formal: Profesional de segundo o tercer nivel en carreras de Administración de empresas, Ing. Industrial o carreras afines. Experiencia de 2 años en áreas de mantenimiento.
- ✓ Capacitación y conocimientos adicionales: Informática (Office, Windows, etc.).
- ✓ Competencias: Gestión de Personas. Gestión de procesos. Manejo y mantenimiento de equipos. Resolución de problemas. Proactividad. Creatividad. Integridad.

## Remuneración:

USD\$900,00 fijos mensuales, bono anual por resultados.

## Auxiliar Administrativo

### Objetivo del cargo

Ser el soporte de los jefes de área y Gerente General en el cumplimiento de sus tareas diarias.

### Funciones Principales

Manejar la agenda de los jefes y administrador. Coordinar asuntos operativos como pagos a proveedores, cobranzas, bancos etc. Controlar el orden y archivo de carpetas y documentos. Administración de correspondencia.

## Requisitos del puesto

Instrucción Formal: Instrucción de segundo nivel en Administración, Contabilidad o afines. Experiencia previa de mínimo 6 meses en áreas de control como Caja, Contabilidad, Cartera o relacionados.

Capacitación y/o conocimientos: Conocimiento en asuntos operativos en general.

Competencias: Orientación al logro y resultados. Iniciativa. Integridad.

Requisitos complementarios: Disponibilidad para trabajar fin de semana y horarios extendidos.

## Remuneración:

USD\$400,00 fijos mensuales.

## Recepcionista

### Objetivo del cargo

Ser la imagen de SSC ante el Usuario. Atención cálida y cordial a los usuarios. Ofrecer a todas las personas que transiten por el centro una estadía agradable que garantice su permanencia.

### Funciones Principales

Atención al usuario. Asesoría al usuario y direccionamiento. Seguimiento del historial del usuario. Manejo de bases de datos.

### Requisitos del puesto

Instrucción Formal: Instrucción de segundo nivel. Experiencia previa de mínimo 6 meses en áreas ventas o atención al cliente, de preferencia en la misma rama de negocio.

Capacitación y/o conocimientos: Atención al cliente. Conocimientos básicos de nutrición. Conocimientos básicos de deportología. Búsqueda de información relacionada.

Competencias: Orientación al servicio. Impacto e influencia. Relaciones interpersonales. Búsqueda de información.

Requisitos complementarios: Disponibilidad para trabajar fin de semana y horarios extendidos.

### Remuneración:

USD\$400,00 fijos mensuales.

## Coach

### Objetivo del cargo

Ayudar a los usuarios a desarrollar consistencia y fortaleza mental, hábitos de pensamientos efectivos y eficientes que sirvan para lograr objetivos en el deporte y en la vida. Guiar al usuario para encontrar un equilibrio físico, mental y emocional que conecte con lo mejor de la persona para obtener un mayor crecimiento personal y deportivo. Identificar emociones, mejorar actitudes y estados de ánimo. Incrementar niveles de conciencia y responsabilidad para liberar el potencial individual y de equipo.

### Funciones Principales

Elaboración y ejecución de plan de entrenamiento físico y nutricional. Valoración nutricional. Motivar, educar y desarrollar un programa de ejercicio seguro y efectivo. Realizar un seguimiento constante del cumplimiento del plan de acuerdo al estado de salud, capacidad, necesidades y metas del cliente. Ayudar a cambiar hábitos de vida del cliente

## Requisitos del puesto

Instrucción Formal: Instrucción de tercer nivel en Educación Física y áreas relacionadas. Experiencia previa en coaching y entrenamiento personal.

Capacitación y/o conocimientos: Vocación por el deporte. Respetar la salud de los individuos a quienes entrena, por encima de los objetivos del entrenamiento. Conocimientos sobre los diferentes sistemas del cuerpo humano, entrenamiento físico, métodos de valoración, nutrición, etc. Formación específica en caso de desempeñar alguna actividad o servicio particular (salud articular, espalda, Pilates, TRX, otras.).

Competencias: Orientación al logro. Orientación al servicio. Impacto e influencia. Relaciones interpersonales.

Requisitos complementarios: Conocimientos de coaching. Liderazgo. Capacidad de motivar.

## Remuneración:

USD\$500,00 fijos mensuales, bono anual por resultados.

## Safari

### Objetivo del cargo

Mantener el orden de las actividades diarias del centro a través de la vigilancia y el reporte constante. Garantizar una efectiva satisfacción del usuario. Soporte para los concesionarios.

### Funciones Principales

Realizar rondas de vigilancia permanentes para constatar la normalidad de las actividades del centro. Reportar a sus superiores las novedades en caso de que ocurrieran. Atender gentilmente al usuario y proporcionarle una guía adecuada. Colaborar como representante de la administración ante los concesionarios. Otras asignadas por los jefes de las áreas de compras y de seguridad de personas y bienes. Colaborar con la gestión y tareas del personal asignado por las empresas proveedoras de los servicios de seguridad y limpieza.

## Requisitos del puesto

Instrucción Formal: Instrucción de segundo nivel. Experiencia previa de mínimo 6 meses en áreas de atención al cliente o mantenimiento, de preferencia en la misma rama de negocio.

Capacitación y/o conocimientos: Atención al cliente. Conocimientos básicos de nutrición. Conocimientos básicos de deportología.

Competencias: Orientación al servicio. Impacto e influencia. Relaciones interpersonales.

Requisitos complementarios: Disponibilidad para trabajar fin de semana y horarios extendidos.

## Remuneración:

USD\$400,00 fijos mensuales.

En el Anexo No. 22 se encuentra el mapa de procesos en la administración del Talento Humano.

## Plan de Operaciones

### Etapa Pre Operativa

#### Cronología

- Primera ronda de inversiones, suscripción de convenios pre constitutivos, recaudación de capital inicial aportado por los accionistas fundadores.
- Elaboración de diseño arquitectónico, planos y estudios de ingeniería.
- Elaboración y aprobación de presupuesto de construcción.
- Diseño, aprobación y elaboración de materiales publicitarios, artes y demás instrumentos requeridos para la gestión comercial.
- Constitución de la compañía y cumplimentación de trámites legales, obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC), suscripción e inscripción de acciones.
- Inicia gestión comercial. Prospección, propuesta, negociación y suscripción de contratos de concesión de locales anclas.
- Obtención de préstamo bancario y suscripción de las correspondientes garantías. Adquisición del lote de terreno y suscripción de la escritura pública con la correspondiente inscripción en el Registro de la Propiedad.
- Gestión Comercial. Prospección, propuesta y negociación con concesionarios de locales deportivos y comerciales. Acuerdos con auspiciantes. Alianzas estratégicas.
- Inicio de la construcción. Puesta de primera piedra. Evento publicitado en medios. Bendición del proyecto a cargo del Padre Carlos Ayala.
- Inicia campaña de comunicación. Vallas en la construcción. Publireportajes. Mailing. Afiches en locales actuales de los concesionarios con los que se vaya suscribiendo los contratos.
- Etapa final de construcción. Tres meses previos a concluir la obra e inaugurar se incrementará la gestión de publicidad.
- Instalación y adecuación de los concesionarios en los locales previo a la inauguración del centro.
- Inauguración Oficial. Evento realizado en SSC, cubierto por medios locales y nacionales. Publireportajes en medios impresos, TV y redes sociales. Presencia de referentes deportivos en el evento. Concluye etapa pre operativa.

## Personal

En esta etapa, se contará principalmente con la labor y gestión de los accionistas, paralelamente se trabajará en la selección del Gerente General y Comercial de acuerdo al perfil detallado anteriormente.

Una vez que sean incorporados al equipo de trabajo, ellos se encargarán de la promoción y ventas (concesiones) de los locales de SSC, mientras que los accionistas se enfocarán en el desarrollo de la estrategia para el día a día y el cumplimiento de la misma para cumplir con los objetivos planificados.

En esta etapa se desarrollarán muy fuertemente las actividades comerciales, visitas a empresas e individuos influyentes, para así generar publicidad boca a boca y dar a conocer los beneficios y atributos que ofrece SSC tanto a su clientela final como a los concesionarios.

La efectividad de la gestión realizada en esta etapa se medirá con el número de contratos de concesión firmados.

## Etapa operativa

### Reglamento General:

- ☞ Los locales comerciales concesionados serán destinados exclusivamente a la comercialización de bienes y servicios relacionados con la actividad principal de la concesionaria, alineados a la misión, visión y valores de Samborondon Sport Center.
- ☞ No se podrá comercializar ninguna clase adicional de bienes y servicios a los estipulados en el contrato de concesión sin la previa autorización de SSC.
- ☞ La concesión incluye el derecho a usar durante su vigencia y para la finalidad señalada en el contrato la marca registrada en el mismo, SSC se reserva el derecho de uso de esta marca para las promociones, activaciones y demás actividades publicitarias sin que esto implique ningún pago adicional al concesionario por uso de marca
- ☞ La concesionaria se compromete a mantener el inmueble en perfecto estado y a devolverlo cuando termine la concesión, en las mismas condiciones en que lo recibió, salvo deterioro por el uso normal del local concesionado
- ☞ Cualquier modificación al local concesionado debe contar con la autorización previa de la directiva de SSC
- ☞ Previa inauguración del local comercial en concesionario deberá presentar los planos y proyectos de decoración y vitrinas dentro del plazo de 30 días a partir de la firma del contrato
- ☞ El contrato de concesión tendrá un plazo de duración de 5 a 15 años según sea el caso
- ☞ Los contratos de concesión no serán bajo ningún concepto transferibles a terceros
- ☞ Al momento de la firma del contrato de concesión, este deberá cancelar el VIC (valor inicial de concesión) este valor será estipulado de acuerdo al metraje del local concesionado
- ☞ La concesionaria se compromete a pagar por concepto de valor mensual de concesión (VMC) la cantidad estipulada los primeros 5 días de cada mes

- ☞ La concesionaria se compromete a cancelar oportunamente el canon de alícuota a ser estipulado por la directiva de SSC y gastos extraordinarios que surjan previa notificación y acuerdo conjunto.
- ☞ La concesionaria debe abrir sus puertas al público y utilizar el local cuando SSC así lo designe previo acuerdo con todos los concesionados
- ☞ Los horarios de apertura y cierre de SSC será de lunes a viernes de 6:00 a 24:00, los sábados de 7:00 a 18:00 y los domingos de 11:00 a 18:00
- ☞ Es obligación del concesionario mantener el local abierto al público en los mismos horarios que el centro.
- ☞ Cualquier actividad que se realice fuera de los horarios establecidos será notificada a los concesionarios.
- ☞ Samborondon Sport Center no se responsabiliza por hurtos, daños, o cualquier daño que los concesionarios puedan sufrir durante el periodo de concesión
- ☞ Si los directivos de SSC considerasen que algún empleado de cualquier local concesionado no estuviese alineado a los valores de SSC, los directivos presentarán un requerimiento de desvinculación de la persona.

## Indicadores de Control

Para poder mantener un correcto de control de que todas las actividades relacionadas con el correcto funcionamiento tanto operativo, comercial, humano y financiero se estén cumpliendo, se establecerá ciertos indicadores de control los cuales serán evaluados periódicamente.

### FINANCIEROS

ROA=  $BAIT / AN$   
(Anual)

ROE=  $BN / E$   
(Anual)

Margen Utilidad Neta=  $BN / VENTAS$   
(Mensual)

Coefficiente Endeudamiento=  $Deuda\ Total\ con\ Terceros / Activos\ Totales$   
(Anual)

### OPERATIVOS

% Alquiler Cancha Futbol=  $Total\ Horas\ alquiladas / Total\ Horas\ disponibles$   
(Semestral)

Uso pared Escalar =  $Cantidad\ Total\ personas / Total\ Horas$   
(Semestral)

Flujo Diario de Clientes=  $Cantidad\ Total\ Clientes / Días\ hábiles$   
(Semestral)

$\% \text{ Gastos Mantenimiento} = \text{Gasto Mantenimiento} / \text{Gastos generales Totales}$   
**(Anual)**

$\text{Cantidad Mantenimiento Mensual} = \text{Total Mantenimientos} / 12 \text{ meses}$   
**(Anual)**

### MERCADEO

$\% \text{ Mts2 Concesión} = (\text{Mts2 Concesionados} / \text{Total Mts2 Ofrecidos})$   
**(Semestral)**

$\% \text{ Rotación Locales} = \# \text{ Locales des-adheridos} / \# \text{ Locales Vigentes}$   
**(Anual)**

$\text{Incremento Auspiciantes} = \text{Total Auspiciantes Mes Actual} / \text{Total Auspiciantes Mes Anterior}$   
**(Mensual)**

### RRHH, DESARROLLO Y CAPACITACIONES

$\% \text{ Aceptación Seminarios} = \text{Total Asistentes} / \text{Total puestos disponibles}$   
**(Por Seminario)**

$\% \text{ Aceptación Competencias} = \text{Total Competidores} / \text{Total puestos disponibles}$   
**(Por Competencia)**

$\% \text{ Rotación Personal} = \# \text{ Total excolaboradores} / \# \text{ Total colaboradores}$   
**(Anual)**

### Plan Financiero

#### Supuestos Generales

Para poder medir el proyecto desde una perspectiva financiera y constatar su viabilidad, se ha comenzado analizando el monto requerido en calidad de inversión. Como se mencionó anteriormente, el monto recaudado de inversión inicial se destinaría principalmente para la adquisición del terreno y construcción de las instalaciones del Centro Deportivo. A continuación los costos proyectados que configuran el despliegue de la inversión inicial:

Lote de terreno de una dimensión aproximada de 11.066 metros cuadrados, ubicado dentro del área de influencia en la Vía a Samborondón, a un costo de USD\$120,00 por cada metro cuadrado, resultando un valor total de USD\$1'392.807,00. A esta cifra se le añade el costo de rellenar y urbanizar todo el terreno, dándonos un valor aproximado de USD\$301.775,00. El costo total del terreno rellenado y urbanizado ascendería a USD\$1'694.582,00.

Por concepto de estudios de ingeniería, diseño arquitectónico y permisos de construcción existiría un costo aproximado de USD\$25.000,00.

La obra civil de construcción de las instalaciones del Centro, incluyendo locales destinados a concesión, canchas, pista atlética, pared de escalar, oficinas administrativas, auditorio, vestidores, áreas verdes, parqueos, y todo el proyecto de ingeniería que este negocio implica tendría un costo aproximado de USD\$1'662.665,00.

Adecuación de las oficinas administrativas con mobiliario y equipos, teniendo esto un costo aproximado de USD\$19.000,00.

Ejecución del plan de comunicación en etapa pre operativa, con una inversión aproximada de USD\$94.200,00. En cuanto a salarios en etapa pre-operativa el costo asciende a USD\$22.800,00.

Por consiguiente el total de la inversión inicial sería de USD\$3'521.247,00. El objetivo es recaudar el 60% del monto inicial de inversión (USD\$2'112.748,00) de los accionistas e inversionistas y la diferencia del 40% (USD\$1'408.499,00) mediante un préstamo bancario con una de las instituciones financieras de nuestro país, deuda que tendrá un 10% de interés anual y se obtendrá a un plazo de 5 años, con pagos de capital e intereses mensuales.

La descripción detallada de esta información se encuentra en el Anexo No. 23.

## **Análisis de Escenarios**

En el apartado donde se mencionan los generadores de ingresos se explicó cuáles serían cada una de las fuentes de ingresos que la compañía tendría. Se mencionaba que estos se generarán por la concesión de los locales y un pago mensual por metro cuadrado, así mismo de alcuotas mensuales, se tendrán también ingresos por el alquiler de la cancha de fútbol, por el uso de la pared de escalar, por auspicios y finalmente por la organización mensual de seminarios, conferencias y eventos deportivos.

La principal fuente de ingresos es sin duda la que se genera por la concesión de los locales comerciales, ya que esto representaría alrededor del 70% de los ingresos totales. Por esta razón, la ocupación de los locales, o dicho de otra manera, el porcentaje de metros cuadrados concesionados, es la principal variable que establecerá si el proyecto tendrá o no el éxito deseado.

Se han planteado tres tipos de escenarios en donde varían los ingresos provenientes de la concesión de los locales, utilizando en cada escenario un porcentaje de ocupación distinto y a su vez variando el precio cobrado por metro cuadrado a los concesionarios. Con estos escenarios se podrá observar cuáles serían las consecuencias financieras que tendría que afrontar la empresa.

### **Escenario 1: Esperado**

Este primer escenario es el que se espera que ocurra según lo que puede pronosticarse con el análisis realizado en este proyecto. Teniendo en cuenta el probable éxito comercial que puede tener Samborondón Sport Center debido a toda la investigación realizada tanto con nuestros clientes como con los consumidores finales, con la debida gestión publicitaria y la oferta de producto que se pondrá a disposición de los clientes, se espera tener el primer año un 60% de ocupación de los 3.245 metros cuadrados que se ofrecen para las diversas academias y tiendas; para el segundo año se espera subir a un 70% de ocupación; mientras que en el tercer año esta ocupación debería estar en el 80%; en el cuarto año en el 90%; alcanzado ya en el quinto año un 100% de ocupación, la cual se deberá mantener a lo largo del tiempo.

El precio del metro cuadrado que se cobrará a los concesionarios sería en este escenario de USD\$25,00, el cual se mantiene al mismo nivel que el precio que cobran otros centros comerciales.

En este escenario se obtendría un préstamo bancario a 5 años plazo, con pago de capital e interés mensuales.

En cuanto a los dividendos, se empezará a pagar dividendos a los accionistas a partir del tercer año de vida del proyecto a razón del 20% de los beneficios. A partir del cuarto año en adelante se les pagara dividendos por el 50% de los beneficios netos.

Los Estados de Resultados, Flujos de Tesorería, Balances Generales y Free Cash Flow se encuentran detallados en el Anexo No. 24.

### **Escenario 2: Pesimista**

Un segundo escenario se plantea de manera que pese a todos los esfuerzos realizados, los primeros años no se consiga la acogida suficiente, sufriendo un detrimento en el plan de ingresos. En este escenario se esperaría contar apenas con un 50% de ocupación del total de los 3.245 metros cuadrados disponibles para la concesión el primer año, incrementando este porcentaje en un 10% anual, para finalmente en el sexto año cumplir con el 100% de ocupación.

Se ha planteado también que el precio de concesión sea de un 10% menor al del mercado, quedando este en USD\$22,50 por cada metro cuadrado.

En este escenario, debido al escaso flujo de dinero que tendría la empresa los primeros años, se tendría que incrementar el plazo de pago de la deuda bancaria a 7 años, con pagos de capital e intereses mensuales. Con esta dilación se lograría reducir el flujo de caja en contra que se produciría los 3 primeros años, pero incrementando el pago de intereses totales.

También se ha reducido la plantilla, teniendo dos personas menos durante el primer año, para ya en el segundo contratarlas y tener la cantidad requerida.

La inversión en publicidad durante el primer año se ha reducido al 18% de las ventas, debido justamente a la escases de flujo de caja. Desde el segundo año en adelante el presupuesto de publicidad se estabilizaría.

Los dividendos en este escenario podrán ser repartidos a partir del tercer año a razón del 10% de los beneficios netos; en el cuarto año se incrementarían al 20% de los beneficios; en el quinto al 30%; y a partir del sexto año al 50% por sobre los beneficios.

Los Estados de Resultados, Flujos de Tesorería, Balances Generales y Free Cash Flow se encuentran detallados en el Anexo No. 25.

### **Escenario 3: Optimista**

Para este escenario estamos asumiendo que la acogida del centro sea mayor a la esperada desde el primer año contando con un 80% de ocupación de los 3.245 metros cuadrados disponibles, en el segundo año se llegue al 90% de ocupación, y en el tercer año se alcance el 100% de ocupación, valor que se mantendría a lo largo del tiempo.

El precio por metro cuadrado se vería beneficiado por el grado de innovación y las sinergias ofrecidas a los concesionarios, logrando conseguirlo en un 10% por encima del precio promedio del mercado, ubicándose en USD\$27,50 por cada metro cuadrado.

En este escenario la deuda bancaria se mantendría a 5 años plazo, con pagos de capital e interés mensuales.

Debido al incremento en los ingresos, el gasto publicitario también se incrementaría desde el primer año, permitiendo una mayor capacidad de dar a conocer la marca y los servicios del Centro de manera más intensiva.

Los pagos de dividendos se empezarían a realizar a partir del segundo año a razón del 50% por sobre los beneficios netos.

Los Estados de Resultados, Flujos de Tesorería, Balances Generales y Free Cash Flow se encuentran detallados en el Anexo No. 26.

## Índices Financieros

A continuación se encuentran los principales índices financieros que resultan de la exploración de los tres escenarios realizados:

Indicador	Esperado	Pesimista	Optimista
<b>Ventas Promedio Anual (A 10 años)</b>	\$1.181.134,58	\$1.042.938,14	\$1.250.674,93
<b>Utilidad Neta Acumulada</b>	\$2.813.423,19	\$2.076.721,99	\$3.139.613,24
<b>ROA Año 1</b>	5%	2%	10%
<b>ROA Año 5</b>	23%	18%	23%
<b>ROA Año 10</b>	34%	30%	34%
<b>ROE Año 1</b>	1%	-3%	5%
<b>ROE Año 5</b>	12%	10%	12%
<b>ROE Año 10</b>	10%	9%	9%
<b>D/A (Año 1)</b>	43%	37%	34%
<b>VAN</b>	\$171.624,83	<b>\$(346.970,21)</b>	\$462.758,65
<b>TIR</b>	15,47%	12,93%	16,93%
<b>WACC</b>	14,64%	14,64%	14,64%

## Conclusiones Financieras

Este proyecto implica una inversión notablemente alta, la cual requiere unos retornos de inversión para sus accionistas también significativamente elevados, debido al riesgo implícito. La deuda bancaria requiere un  $K_d$  del 10% mientras que los accionistas requerirían un  $K_e$  del 19,40%, el cual se lo ha obtenido uniendo las tasas libre de riesgo, riesgo país y primas de mercado con un Beta desapalancado que es el requerido en promedio por las compañías de construcción en EEUU.

En el escenario esperado se obtendrían ventas considerables y utilidades atractivas, que ayudan a obtener un Free Cash Flow (FCF) que sin duda cubriría las expectativas de las instituciones financieras e inversionistas que participen del proyecto. Vemos que se manejaría un Valor Actual Neto (VAN) positivo

de USD\$171.624,83 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 15,47%, siendo el Weighted Average Capital Cost (WACC) de 14,64%.

En el escenario pesimista, debido al gran problema que se tendría en un principio por no cubrir la ocupación en base a lo previsto y al bajo precio por metro cuadrado, las ventas y beneficios no serian los esperados, por lo que el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto seria de USD\$-346.970,21 y la Tasa Interna de Retorno (TIR) estaría en 12,93%, siendo el proyecto de un alto riesgo y no cumpliendo con las expectativas de sus inversionistas.

Por último, en el escenario optimista, las ventas serian desde el primer año muy buenas, lo que permitiría generar flujos de caja altos desde un comienzo. Por ende el Free Cash Flow (FCF) de este escenario generaría un Valor Actual Neto (VAN) de USD\$462.758,65 con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 16,93%, cubriendo totalmente los requerimientos tanto de la banca como de los inversionistas.

Notamos que el éxito del proyecto depende de una agresiva y efectiva gestión comercial desde su inicio, para cerrar la mayor cantidad de negociaciones posibles de concesión de los locales, ya que sin esta no sería posible contar con los flujos necesarios para poder cubrir todas las obligaciones financieras. Por ende es de suma importancia concentrar todos los esfuerzos en contar con la colaboración de personal altamente capacitado en gestión comercial; en realizar un adecuado e intensivo plan de comunicación; y en dar a conocer a Samborondón Sport Center como el mejor complejo deportivo y el primer Ecosistema de Bienestar que existe en el Ecuador.

## Conclusiones

---

La sociedad Guayaquileña está viviendo procesos de cambio importantes, tanto en hábitos de consumo como en las actividades que realizan en su tiempo libre, ya no es nada raro ver a grupos de personas de todas las edades trotando por las calles, cargando bicicletas en sus vehículos o buscando en qué carrera participar el fin de semana, esta nueva generación de "deportistas" sedienta de adrenalina y retos está poniendo a la ciudad en movimiento, Guayaquil se está poniendo en Forma.

Retomando la hipótesis planteada al inicio del presente documento, "probar la factibilidad financiera y de mercado de Samborondón Sport Center":

Una vez analizado a profundidad el proyecto en todas sus aristas, podemos concluir que dada la información de mercado aquí presentada y mediante la implementación del plan comercial, podemos llegar a al número de concesiones requeridas para cubrir el punto de equilibrio en un tiempo prudencial, pero con requerimientos de inyección de capital importantes, particularmente en el escenario denominado "pesimista" donde recién a partir del segundo año, la compañía empieza a generar flujos positivos, los análisis financieros, el mapa de posicionamiento, análisis de las 5C's y las encuestas realizadas corroboran las cifras presentadas.

Es importante recalcar que si bien todos los análisis presentados muestran un panorama positivo para el proyecto, en un nicho de mercado en expansión y por el mismo hecho de no ser un mercado maduro la información histórica es prácticamente nula, lo que genera una mayor incertidumbre.

El factor diferencial que se ofrece a los usuarios, que hace que este proyecto sea replicable y tenga posibilidades de expansión y crecimiento, es la constante innovación, manteniendo el Centro siempre a la vanguardia en lo que respecta a la práctica deportiva y sus complementos. La inversión en investigación y

desarrollo, la capacitación periódica de nuestro personal administrativo y coaches tanto nacional como internacionalmente, ofreciendo siempre un servicio personalizado y novedoso a los clientes harán que Samborondon Sport Center se convierta en una marca nacional de prestigio y calidad reconocida.

Siempre alineados con la misión, visión y valores de SSC, se planea la realización de varios proyectos importantes que serán claves para el desarrollo y expansión de SSC:

- Organización de carreras, que atraigan a deportistas de todo el país y del extranjero a participar impulsando de esta manera no solo la práctica deportiva sino también el turismo deportivo, muy conocido internacionalmente pero poco desarrollado en nuestro país.
- Desarrollo de un programa corporativo donde tenemos la certeza que la práctica deportiva y el buen estado físico está íntimamente relacionado con el mejor rendimiento laboral de los recursos humanos de la empresa. "manejar el estrés, integración, disminución del ausentismo, team building, lealtad entre muchos otros objetivos que el deporte ayuda a alcanzar. Es por eso que, en la dinámica actual, con un mercado en continuo proceso de cambio, el buen desempeño del recurso humano sólo puede ser sostenido con un programa que se base tanto en el desarrollo físico como en el intelectual.
- Finalmente a largo plazo se proyecta el desarrollo de un centro de investigaciones de medicina deportiva y Cineantropometría.
- El modelo, a pesar de requerir de una importante inyección de flujos al inicio y necesitar coalisionar varias empresas colaboradoras, es absolutamente replicable en países vecinos de América Latina y del mundo, ya que la tendencia de Wellness se evidencia cada vez más intensivamente en todos los rincones del planeta.

# Anexos

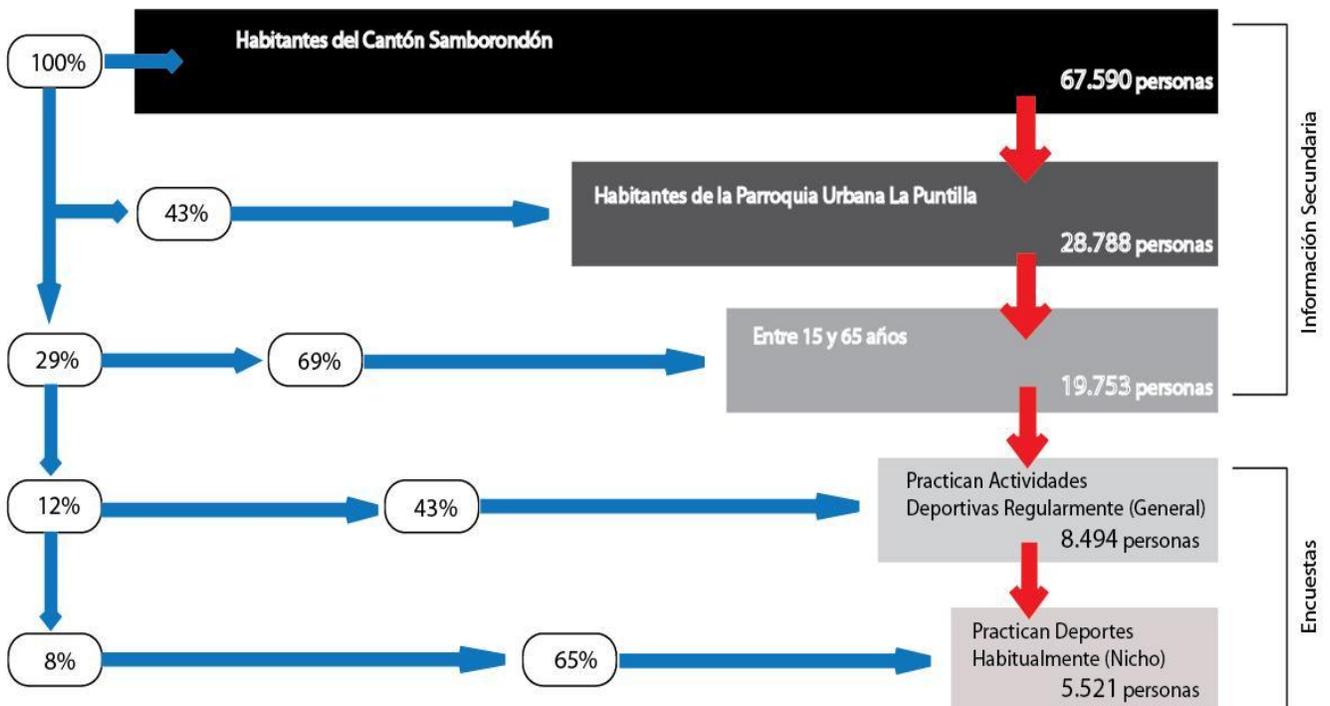
## Anexo No. 01

Gráfico de las Fuerzas de Porter



## Anexo No. 02

Determinación del tamaño potencial del Mercado



## Anexo No. 03

### Resultados de las Encuestas

#### Encuesta No. 01

Fecha de lanzamiento: 26 de marzo de 2012.

Audiencia: General

Medio: Electrónico ([www.e-encuestas.com](http://www.e-encuestas.com)).

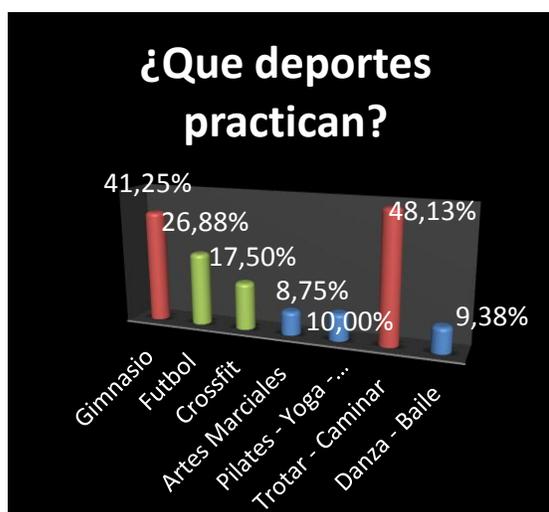
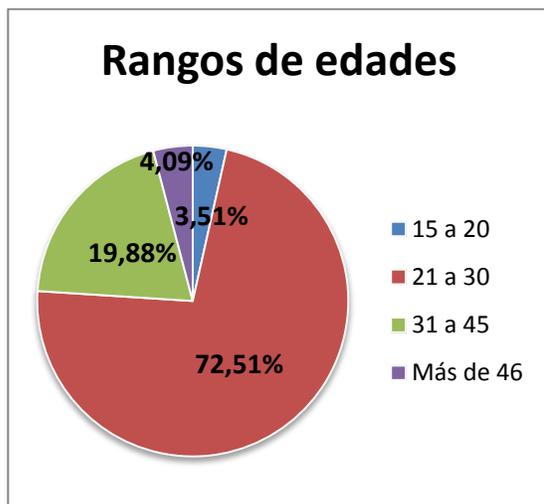
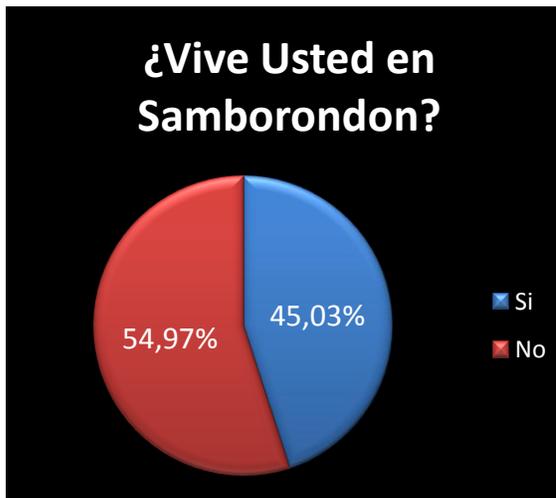
Canal: Redes Sociales (Facebook, Twitter), Correos Electrónicos.

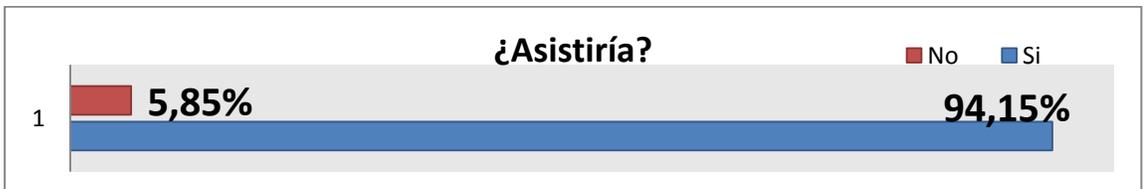
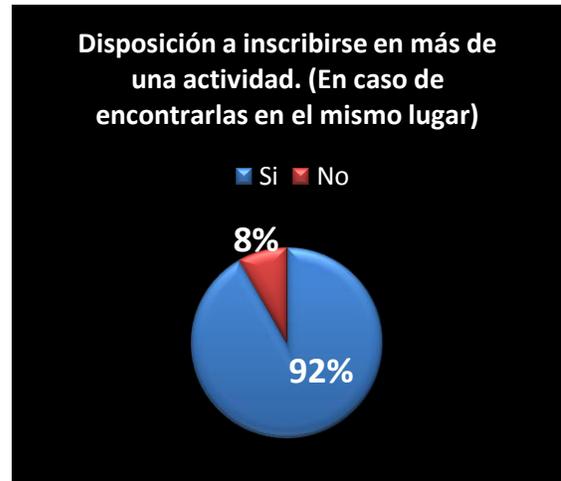
Total de encuestas recaudadas: 171 respuestas.

#### Contenido de la Encuesta:

- 1.- **¿Vive Ud. En Samborondón?**  
Sí  No
- 2.- **¿Trabaja/estudia o asiste frecuentemente a esta zona?**  
Sí  No
- 3.- **¿Su edad se encuentra en los siguientes rangos?:**  
15 a 20  
21 a 30  
31 a 45  
Más de 46
- 4.- **¿Practica deportes?**  
Tres o más veces a la semana  
Dos veces a la semana  
Una vez a la semana  
Menos de una vez a la semana  
Nunca
- 5.- **¿Qué tipo de deportes practica?;**  
Gimnasio  
Futbol  
Crossfit  
Artes Marciales  
Pilates - Yoga - Pole Dance  
Trotar – Caminar
- 6.- **¿Que tan importante es para Usted que el lugar donde practique el deporte quede cerca de donde vive/trabaja y/o estudia?;**  
Muy Importante  
Importante  
No tiene relevancia
- 7.- **¿Cuánto está dispuesto a pagar mensualmente por la práctica de una actividad deportiva?**  
\$30 - \$50  
\$50 - \$80  
\$80 - \$120  
\$120 en adelante
- 8.- **¿Estaría dispuesto a inscribirse en más de una actividad deportiva si estas estuvieran en el mismo complejo?;**  
Sí  No
- 9.- **¿Le interesaría que en un mismo complejo encuentre academias deportivas, tiendas deportivas, centros nutricionales y otros comercios relacionados al deporte?**  
Sí  No
- 10.- **¿Le representa esto un valor agregado o le es indiferente?**  
Sí, me representa un valor agregado   
No, me es indiferente
- 11.- **¿Asistiría Ud. A este tipo de complejos?**  
Sí  No
- 12.- **¿Tiene Ud. Hijos?**  
Sí  No
- 13.- **¿Que tan importante es para Usted que sus hijos practiquen deportes en el mismo centro deportivo que usted?**  
Irrelevante  
Importante  
Muy Importante
- 14.- **Por favor ayúdenos con sus recomendaciones y sugerencias para un complejo deportivo/centro de bienestar físico en Samborondón, en donde estén varias academias deportivas, tiendas y otros servicios relacionados.**

Resultados de la Encuesta No. 01





## Encuesta No. 02

Fecha de lanzamiento:  
de junio de 2012.

Desde el 04 de junio hasta el 15

**Audiencia específica:** Transeúntes y Residentes de Samborondón. Participantes del Iron Runner  
**Medio:** Físico (Presencial).

**Canal:** Piazza Samborondón, IDE (PFE), Iron Runner, Myriams Gym, Orgu, Toni, Entre Rios,  
Gasolinera Primax Samborondón, UESS.

**Total de encuestas recaudadas:** 97 respuestas.

### Contenido de la Encuesta:

#### 1)

Usted..... en Samborondón...	Si	No
Vive? (Reside)		
Trabaja		
Estudia		
Asiste con frecuencia?		

#### 2) Por favor, indique en que rango de edades se encuentra Usted.

Entre 15 y 19 años	
Entre 20 y 25 años	
Entre 26 y 35 años	
Entre 36 y 45 años	
Más de 45	

#### 3) Usted se considera una persona que practica deportes?

Si	
No	

#### 4) Seleccione los deportes que practica y la frecuencia.

	Nunca	Menos de 1 vez por semana	1 vez por semana	2 veces por semana	3 o mas veces por semana
Gimnasio					
Crossfit					
Futbol					
Jujitsu					
Boxeo					
Pilates					
Yoga					
Pole Dance					

Caminar					
Trotar – Correr					
Bicicleta					
Natación					
Danza (Baile)					
Otro (Especifique)...					

**5) Dentro de su presupuesto mensual, cuanto está dispuesto a pagar por concepto de mensualidad en UNA academia deportiva?**

\$120 en adelante	
Entre \$80 y \$120	
Entre \$50 y \$80	
Entre \$30 y \$50	

**7) ¿En el caso de que Usted pudiera encontrar en un mismo centro comercial, varias academias deportivas de diferentes disciplinas, estaría usted dispuesto a inscribirse y asistir a más de una de ellas? (Teniendo que pagar cada academia por separado).**

Si	
No	

**8) Si este centro comercial en donde se encontrarían varias academias deportivas le diera la opción de pagar una mensualidad global que le permita practicar varias disciplinas a su elección....**

Usted:	Si	No
Asistiría a este Centro Comercial?		
Optaría por una mensualidad global que le permita practicar varias disciplinas?		

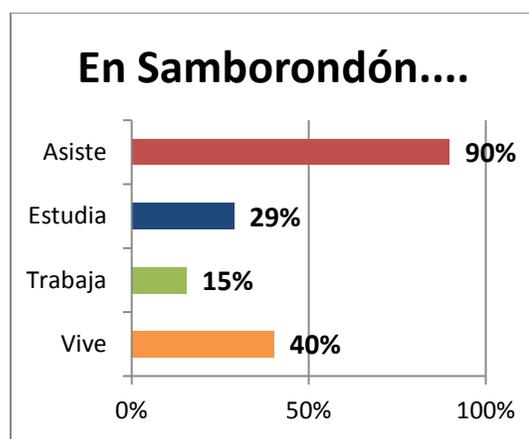
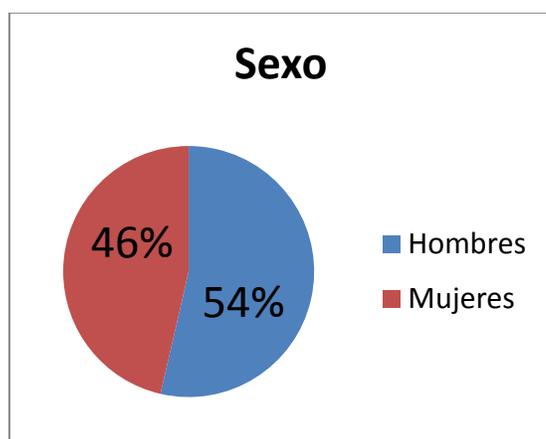
**9) Si este centro comercial estuviera ubicado en Samborondón y contara con las comodidades necesarias (parqueo, seguridad, acceso).....**

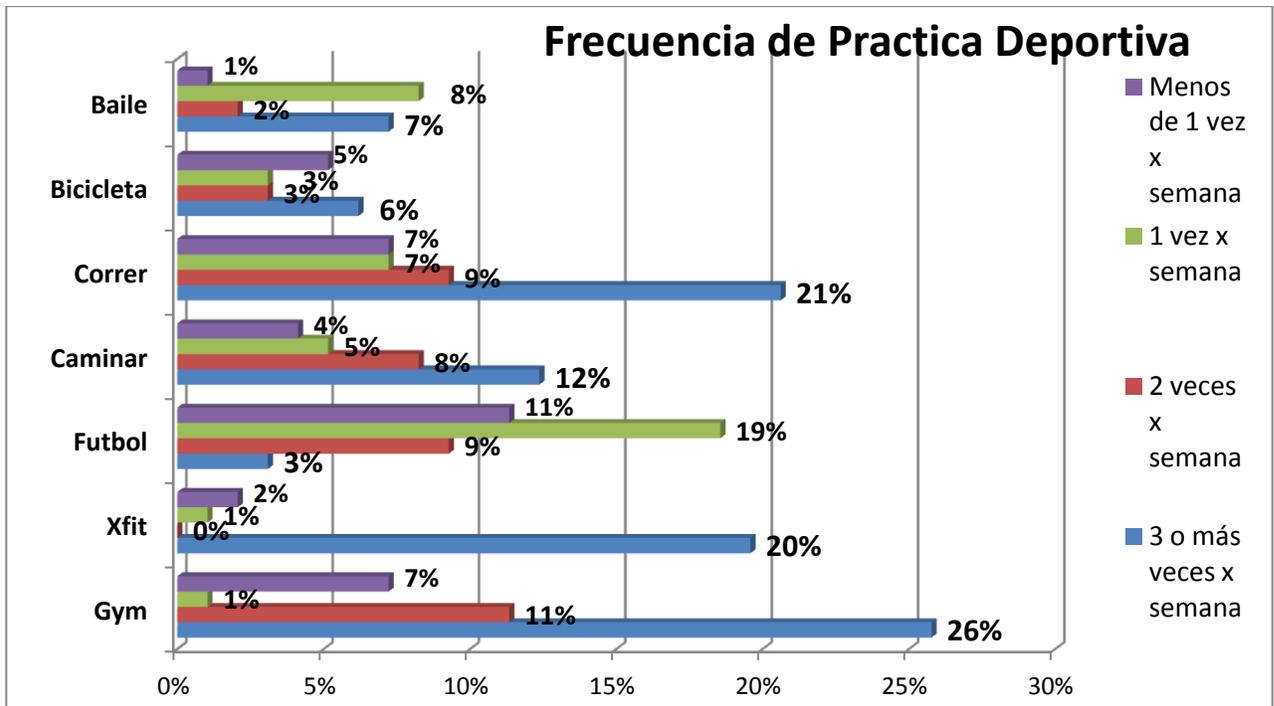
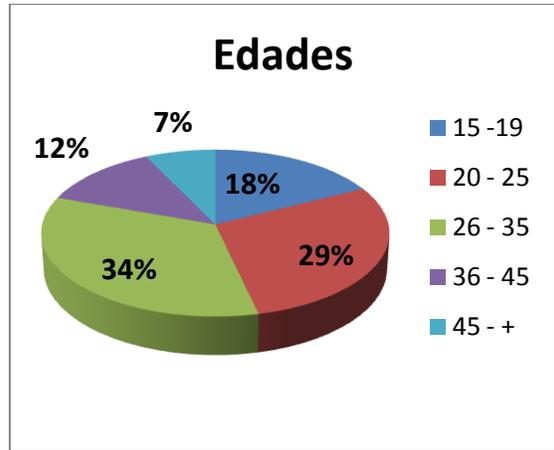
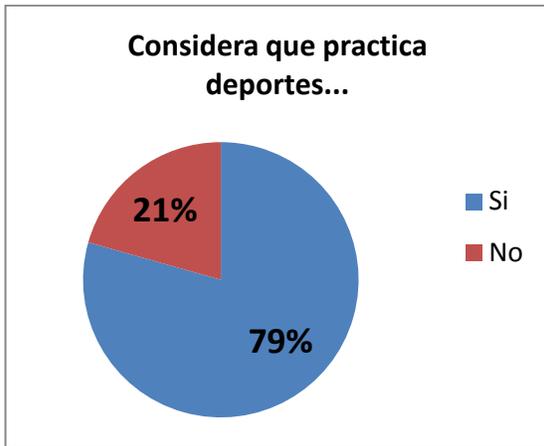
Usted:	Muy probable	Probable	Poco probable
Definitivamente asistiría?			
Dejaría su academia actual para practicar la misma			

**10) Que recomendaciones o sugerencias podría darnos usted para la siguiente iniciativa:**

“Un centro comercial en donde se encuentren academias deportivas de todo tipo de disciplinas y además cuente con áreas e infraestructura que faciliten el entrenamiento individual (personal)”

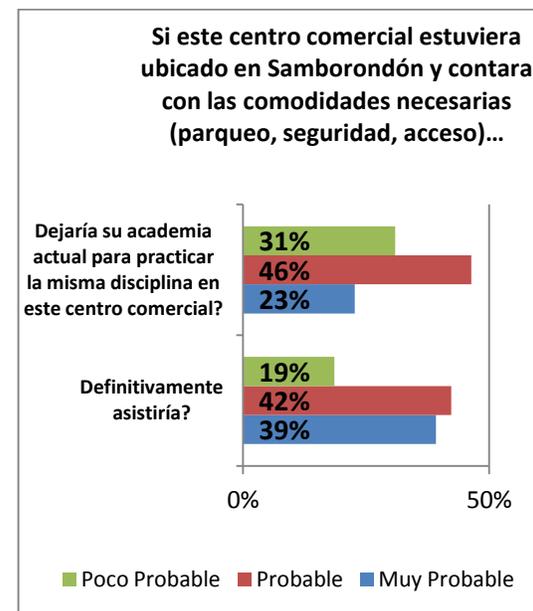
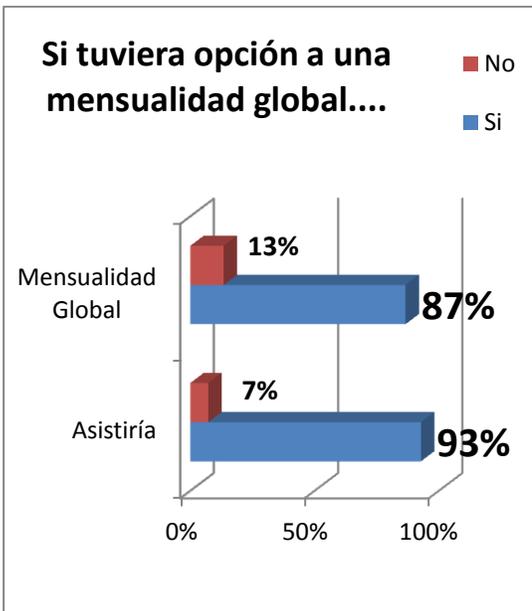
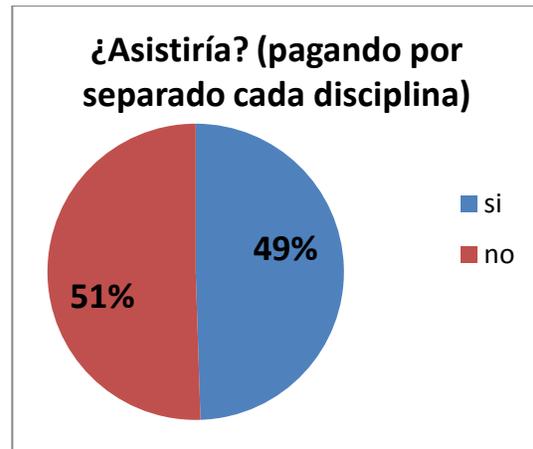
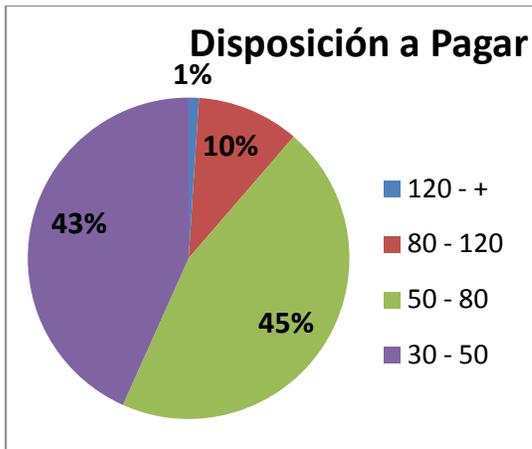
## Resultados de la Encuesta No. 02





Practica Deportiva	Gym	Xfit	Futbol	Jujitsu	Yoga	Pole	Caminar	Correr	Bicicleta	Natación	Baile	Otro
<b>3 o más veces /sem.</b>	25	19	3	1	2	1	12	20	6	1	7	7
<b>2 veces /sem.</b>	11	0	9	3	2	2	8	9	3	4	2	4
<b>1 vez /sem.</b>	1	1	18	0	1	1	5	7	3	4	8	0
<b>Menos de 1 vez /sem.</b>	7	2	11	2	1	1	4	7	5	3	1	3
<b>Nunca</b>	53	75	56	91	91	92	68	54	80	85	79	83

Practica Deportiva %	Gym	Xfit	Futbol	Jujitsu	Yoga	Pole	Caminar	Correr	Bicicleta	Natación	Baile	Otro
<b>3 o más veces /sem.</b>	26%	20%	3%	1%	2%	1%	12%	21%	6%	1%	7%	7%
<b>2 veces /sem.</b>	11%	0%	9%	3%	2%	2%	8%	9%	3%	4%	2%	4%
<b>1 vez /sem.</b>	1%	1%	19%	0%	1%	1%	5%	7%	3%	4%	8%	0%
<b>Menos de 1 vez /sem.</b>	7%	2%	11%	2%	1%	1%	4%	7%	5%	3%	1%	3%
<b>Nunca</b>	55%	77%	58%	94%	94%	95%	70%	56%	82%	88%	81%	86%



## Anexo No. 04

### Extracto de Entrevistas.

#### Entrevista No. 01

**Entrevistado:** Pedro Nuques

**Empresa:**T3 Sports

**Actividad:** Distribución y comercialización de indumentaria deportiva especializada.

**¿El local de T3 es alquilado o comprado?**

El local es alquilado, anteriormente teníamos el local en plaza triángulo sin embargo como estrategia consideramos conveniente cambiarnos a este local en las Terrazas, para así estar más cerca de nuestros clientes.

**¿Cuál es el valor promedio de alquiler mensual?**

Al mes pagamos un valor fijo de USD\$950,00

**¿Hay que pagar alguna alícuota?**

Sí, adicional al alquiler se paga USD\$175,00 de alícuota.

**¿Cuántos m2 tiene el local?**

Aproximadamente 4x12 metros, es un local pequeño, pero se adapta a nuestras necesidades

**¿Cuál es la afluencia promedio diaria de clientes?**

Nos visitan 15 personas en promedio, de las cuales 10 son compradores. Como somos un local especializado y que nos van conociendo poco a poco, las personas que vienen en su mayoría vienen en busca de algo específico, por lo que en la mayoría de las visitas se concretan ventas efectivas.

**¿Cuáles son las horas y días pico?**

A partir de las 5pm es el horario pico, que es salida de oficina y vienen personas de toda edad. En las mañanas la afluencia es baja, en su mayoría vienen señoras luego de hacer gimnasia.

**¿Cuál es tu principal canal de comunicación con los clientes?**

Redes sociales como Facebook y Twitter y boca en boca. No hacemos publicidad masiva, consideramos que la mejor

publicidad es la experiencia de nuestra clientela y de la variedad de productos innovadores que ofrecemos.

**¿Cuál crees que es el diferenciador que ofrece T3?**

La atención personalizada que ofrecemos a cada cliente. Lo hacemos sentir como un amigo. Además nuestros productos se catalogan por ser específicos y tratamos que sean hechos a la medida y necesidad particular del consumidor.

**Alguna sugerencia o comentario que puedas darnos te agradecería mucho!**

En lo que respecta a mi negocio, tiendas de ropa especializada, se deben manejar precios americanos, ya que el target al que apuntamos tiene la posibilidad de viajar o pedir las cosas que le gusten. Que mejor q tenerlas aquí!

---

#### Entrevista No. 02

**Entrevistado:** Juan Miguel Iturralde

**Empresa:**Aliance Jujitsu Samborondón

**Actividad:** Academia de Jujitsu Brasileiro

**Descripción del su negocio.**

El jiu-jitsu brasileiro es un arte marcial, que se origina a partir las técnicas del jiu-jitsu japonés, combinadas con judo japonés. El creador original de este jiu-jitsu es Mitsuyo Maeda maestro de jiu-jitsu y amigo de Jigoro Kano, fundador del judo. Fue conocido en sus inicios como Gracie Jiu-Jitsu (debido a que el Jiu-jitsu fue difundido y hecho famoso en Brasil por los brasileños Helio Gracie y Carlos Gracie, que fueron alumnos del japonés Mitsuyo Maeda, maestro de jiu-jitsu) y se

especializa en la lucha en el suelo y sin golpes (en su faceta deportiva).

Alliance es una franquicia Brasileira que se ha expandido alrededor del mundo mediante el esquema de comercialización tipo pirámide, mi academia está bajo, Fernando "Soluco", quien a su vez está bajo Fabio Gurgel en Brasil. Aquí se practica el Jiu-jitsu deportivo, no como defensa personal.

Alliance tiene en Ecuador entre 12 y 15 academias, todas son operadas por

franquiciados quienes están bajo la supervisión de Soluco.

**¿Cuáles son los horarios de atención? ¿Existe diferencia de edades de acuerdo a los horarios?**

La academia está abierta de 06h00 a 22h00. Las horas pico son de 06h00 a 08h00 de la mañana donde asisten alumnos mayores de 26 a 46 años; de 16h00 a 17h00 la mayoría son niños y de 18h00 en adelante adultos y juveniles. Los días pico son martes, miércoles y jueves La mayoría de los alumnos son

hombres únicamente el 2% son mujeres. En las horas bajas se dan clases privadas. Actualmente tenemos 100 alumnos inscritos, pero normalmente se tiene un ausentismo promedio de un 30%.

#### **¿El local es propio o alquilado?**

El local es alquilado. Se comparte el arriendo y construcción del local con "Crossfit Culture"

#### **¿Cuántos metros cuadrados tiene el local? ¿Cuál es la medida optima?**

Se puede hablar de una academia grande cuando el "tatami" mide más de 100 metros. El de mi academia tiene 120, tiene que ser cuadrado o rectangular, el ideal sería un tatami de 12 X12.

El local mide 140 metros cuadrados y el de Crossfit Culture (co-arrendatario) 180 metros cuadrados.

Por canon de alquiler se pagan USD\$2.400,00 mensuales, lo que considero que es bajo ya que por un local de tamaño similar en las terrazas pagaríamos más de USD\$5.000,00. Es importante contar con un parqueo grande ya que alrededor del 70% de los alumnos vienen en carro

#### **¿Qué disciplinas considera que son complementarias y cuales son conflictivas?**

Normalmente los que practican jiu-jitsu también hacen cross fit, físico culturismo o van al gimnasio. Yo recomiendo practicar Yoga, halterofilia, atletismo o natación, pero no son usuales.

Conflictivas son las demás academias de artes marciales mixtas, las que se han

puesto muy de moda últimamente y el kick boxing, sin embargo existe una alta fidelidad a la academia en donde el alumno practica jujitsu, es muy raro que un alumno de Alliance se vaya a Predador o a The Cage, "es casi tan raro como que un barcelonista se haga emelecista", manifiesta.

#### **¿Cuál es su estructura administrativa y gastos de operación principales?**

Contamos con un profesor de jiu-jitsu y dos empleados, de tal manera que siempre este alguien para inscripciones, dar información, cobrar etc. Por el tamaño de la academia y la cantidad de alumnos solo contamos con un profesor, si aumentamos la cantidad de inscritos deberíamos contratar un profesor adicional. Un profesor de tiempo completo, 8 horas, puede entrenar de 30 a 35 alumnos por hora de clase. Tanto la tienda de ropa deportiva como el bar son terciarizados. Los principales gastos son el sueldo del profesor y personal administrativo, el pago del canon por franquicia de Alliance, el alquiler, servicios básicos y guardiania.

#### **¿Qué vende principalmente la tienda?**

La tienda principalmente vende kimonos y en menor escala implementos adicionales, el costo de un kimono puede variar de USD\$120,00 a USD\$260,00 y es necesario para la práctica del deporte.

#### **¿Cuánto representan el bar y la tienda de sus ingresos mensuales?**

Alrededor de un 10%

#### **¿Cuál es el valor de la mensualidad?, ¿Se paga matricula?**

Efectivamente, se paga USD\$25,00 dólares por matricula anual y una mensualidad de USD\$70,0.

#### **¿Cuáles son los principales canales de comunicación con el cliente?**

Trabajamos con redes sociales y boca a boca.

#### **¿Cuál es el factor diferenciador de su academia vs la competencia?**

Las instalaciones y la ubicación del local, adicionalmente ofrecemos una instrucción más científica y personalizada, la marca Alliance ofrece una garantía de calidad a los alumnos.

#### **¿Cuáles son sus objetivos a mediano y largo plazo?**

Objetivo de la academia es incrementar el número de practicantes de jiu-jitsu, no competir con las academias de jiu-jitsu que ya existen sino que incrementar el mercado del jujitsu ya que considero que es un mercado nicho que le falta por explotar y crecer.

#### **Finalmente, ¿Cuáles cree que son las ventajas y desventajas de estar en un lugar como SSC?**

Considero que existiría una gran dispersión de academias, donde podría existir un canibalismo de las academias más grandes o que ofrezcan disciplinas más populares. Como ventaja veo que mediante la comunicación y la organización de competencias se pueda incrementar la práctica del deporte ya que siempre, semanas antes de una competencia la academia pasa llena, cuanto más campeonatos hay mayor afluencia y captación de gente hay.

## **Entrevista No. 03**

**Entrevistado:** André Jaramillo

**Empresa:** MyBike

**Actividad:** Distribución y comercialización de bicicletas especializadas y artículos relacionados al ciclismo. Emprendedor.

#### **¿Cómo describirías el negocio de MyBike? (Beneficio diferencial, Competencia medular, etc)**

MyBike es una tienda concepto especializada en ciclismo. El rango de productos en precios va desde USD\$399,00 hasta USD\$10.000,00 de las

bicicletas en stock. Valores diferenciales son muchos, tenemos 12 razones por las cuales comprar MYBIKE: 1. Seguro gratis, 2. Talleres de mecánica, 3. Paseos en bicicleta, 4. Competencias, 5. Planes de financiamiento, 6. Atendemos de domingo a domingo, 7. Bike fitting, 8. Tarjeta de cliente frecuente, 9. Red de

tiendas de ciclismo más grande del país, 10. Garantía de por vida en todos los productos, 11. Match de ofertas, 12. Bonos por referidos. Como tienda nos hemos fundamentado en crear valores diferenciales, uno es seguro contra robo gratis (todas las bicicletas de MyBike salen con seguro contra robo para que

pedalees en paz, ese valor es muy grande porque es la única tienda de ciclismo que te lo da; además tenemos paseos y competencias que es una unidad aparte que se llama MyTravel; tenemos salidas todos los fines de semanas; hacemos competencias; tenemos una salas de fitting para tomar las medidas exactas y adecuarte a la bicicleta para evitar dolores de rodillas, dolores de cuello y otros problemas; tenemos planes de financiamiento; servicio de taller.

### **¿Cuál es el metraje promedio de una tienda de deportes especializada, en un Centro Comercial?**

Por lo menos 200 metros cuadrados a diferencia de otros negocios de bicicletas, porque nuestro negocio está establecido por áreas: área de descanso para la gente, área de niños, área de bicicletas de mujer, área de ropa, área de taller y demás.

### **¿Cuál es el costo mensual promedio por metro cuadrado?**

Varia, dependiendo del caso. En centros comerciales entre USD\$25,00-USD\$35,00 el metro cuadrado de renta, y cuando estamos a la calle alrededor de USD\$10,00 el metro cuadrado.

### **¿Cómo está formada la estructura administrativa?**

Como compañía tenemos una y como otra tenemos otra. Como tienda: tenemos un jefe de tienda y un encargado del área de mantenimiento que es el jefe de taller, y todos los vendedores de tiempo completo están

por debajo de la estructura. Y por encima tenemos un área comercial y un área administrativa. El jefe comercial se encarga de todos los negocios por mayor, porque vendemos a otras tiendas la marca Trek.

### **¿Qué valores agregados consideras que el lugar donde esté ubicada tu tienda tiene que ofrecerte para que consideres establecerla ahí?**

Buena ubicación es muy importante, que esté en una zona donde se practiquen deportes. Comodidades de acceso como parqueo y seguridad.

### **¿Que otros gastos además del canon de arrendamiento son importantes dentro de la estructura de costos de una tienda?**

Publicidad es muy importante ya que no compites tanto contra otras tiendas sino que compites contra el sedentarismo, es decir, tu publicidad va dirigida a tratar de que la gente practique mas deporte, y normalmente tu les dices como hacerlo.

### **¿Cuáles son los principales competidores en la categoría de MyBike?**

Realmente no tenemos un competidor claro. La mayoría de tiendas especializadas de bicicletas solo tienen una tienda y atienden a un nicho geográfico. Por otro lado, se ve a KAO como competencia pero no es realmente competencia directa, la mejor y más caras de sus bicicletas es de inferior calidad de la más barata y elemental de las nuestras.

### **En lo que respecta a nuestro proyecto, ¿Qué te parece la idea?**

Me parece muy bueno, me parece espectacular. Yo creo que hay un mercado acá para este proyecto, y ese mercado está creciendo, y creo que seguirá creciendo por los próximos años.

### **¿Consideras que hay un mercado potencial insatisfecho?**

Si. Mas que insatisfecho por el lado del cliente, un mercado insatisfecho por el lado de los comercios. Como empresa, no hay un lugar donde puedas decir "esta nuestro público objetivo concentrado", nos toca estar en centros comerciales, en la calle, etc.

### **¿Qué deportes crees que están en boga y cuales crees que podrían ser potenciales?**

Running, Biking, Triatlon, Crossfit.

### **¿Hipotéticamente hablando, invertirías en este negocio?**

Si, por supuesto. Creo que tiene muchísimo potencial y la tendencia es irrefutable.

### **Recomendaciones generales que puedas ayudarnos.**

La imagen es todo. Mas importante que un buen análisis financiero o que un buen plan comercial, concéntrense en crear una imagen que se gane el corazón de los clientes y mantengan el espíritu de vencerse a ustedes mismos mediante la practica de su deporte favorito.

---

## **Entrevista No. 04**

**Entrevistado:** Ricardo Orrantia

**Empresa:** Tecnobis – Dirección Informática del Centro Comercial Mall del Sol

**Actividad:** Administración y Gestión de Centros Comerciales y Proyectos Inmobiliarios.

### **Definición del modelo de negocio de un centro comercial.**

Un centro comercial es un espacio físico en el cual no se alquilan los locales sino que se los concesionan. El secreto es concesionar. Con el alquiler le estas entregando mucho poder al arrendatario y le permites hacer lo que quiera en el local, con la concesión puedes tener más control ya que puedes controlar la variedad de productos que se venden en

los locales, en que zonas se pueden vender, y eso lo pones en un contrato (lo que se denomina el mix del centro comercial). También es más fácil sacar a un concesionario que a un arrendatario. El Mall del Sol tiene 1.5 millones de persona al mes. Este es el record en el Ecuador. Este número es la cantidad de personas que caminan diariamente adentro del mall. El negocio del mal es tratar de que vengas al mall y que te sientas a gusto y vuelvas a venir.

### **Principales fuentes de ingresos y de costos.**

VIC (Valor Inicial de Concesión), se lo conoce como derecho de llave, es el valor inicial que te garantiza el mix que tu quieres vender. Es un costo más o menos fuerte, que normalmente se lo difiere a varios meses (12-24). Es como una especie de pago de entrada. VMC (Valor Mensual de Concesión), normalmente de 4 a 5 años, comprende

la concesión en sí (mensualidad) y el local del cual se hacen cargo ellos de todo lo que es servicios básicos. Tú les puedes administrar el acceso del servicio, pero ellos son responsables del pago de los mismos, de tener la línea al día, a su nombre, etc. Los servicios básicos se suministran parecido a como los suministra una urbanización cerrada. Hay un cambio en lo que son las islas. La isla te factura diferente, ya que no tienes servicios básicos.

El otro tipo de local que existen son las anclas, ellos tienen un contrato totalmente diferente a los demás. Las anclas te ayudan a financiar el mall. Tú les dices: "dame USD\$300.000,00 en este momento y te doy un contrato de 50 años". Te paga solo 10 años por adelantado (USD\$300.000,00). Te trae la afluencia de público requerida para justificar su presencia. Hay tres tipos de anclas que tienes que tener: entretenimiento (Cine), comida (Patio de comidas) y compras (Supermaxi). También hay sub-anclas (Marathon es sub-ancla). Esto se postula en todo mall normal. Parte del secreto de las anclas es saberlas ubicar, no te sirve tenerlas todas juntas ni demasiado dispersas, en esto el arquitecto es muy importante.

En un mall debes tener suficiente dinero para perdonar cuotas al comienzo. Cuando arrancas tienes mucha afluencia, pero a los pocos meses deja de ir la gente y tienes que adaptarte para aguantar.

Mantenimiento es el costo más importante. En los malles tú tienes ciclos, entonces tú tienes que ver que tanto estas invirtiendo en productos para tu mall, en la medida en que tú hagas una mayor inversión inicial en las instalaciones vas a invertir menos en mantenimiento de lo que instales. Depende de la inversión inicial el saber cuánto te vas a demorar en recuperar esa inversión. El costo más importante después del quinto año es el mantenimiento. Absolutamente todo se rompe, se daña, se mancha, etc. Los ascensores también son muy importantes (Los Mitsubishi son los únicos que no se dañan y además tienen presencia local y el mantenimiento lo consigues muy rápido). Las puertas de entrada y salida también son básicas. Lo que más se va a dañar más se debe invertir inicialmente.

El piso también es importantísimo, mientras mejor piso pongas, menos vas a gastar después. Los primeros cinco años sigue la gente novelera, la segunda etapa es del quinto al décimo año, esta es la madurez del mall. Una vez que ingresas en el décimo año comienzas en el declive. Tu estrategia de marketing debe estar diseñada para quince años. Debes comprender ese estado natural de los malles. Los primeros cinco años debes hacer bulla, después es mitad de bulla y mitad de retención y al final es fidelidad. Del décimo al décimo quinto tienes que ver tu plan de crecimiento. Por ende, publicidad también es un rubro muy importante.

#### **Estructura Administrativa.**

Los gastos administrativos dependen de lo que quieres hacer. Puede ser muchísima gente. Mall del Sol tiene 110 computadores, 200 guardias, 100 personas de mantenimiento. Depende del modelo de negocio. Nosotros somos Mall.

Los Riocentros son diferentes, ellos lo que hacen es construir un mall alrededor de su comisariato para traerles flujo. Por eso los gastos de administración pueden variar según tu modelo.

Una persona muy importante es el encargado de compras (insumos). Es diferente a la administración de la infraestructura, porque este es un trabajo de tiempo completo y es el costo más alto. Por eso, la gestión de compras suele recaer en otra persona.

#### **Estrategia de ubicación de locales.**

Ayuda mucho tener locales flexibles, con Gypsum por ejemplo. Eso te permite en 24 horas cambiar la configuración de los locales. Depende de la cantidad de anclas y de la longitud de tu mall. Es un estudio caso a caso. En cada sección del mall puedes poner una cantidad necesaria de mix. Puedes dividir las áreas por temas (entretenimiento, ropa mujeres jóvenes, entretenimiento para niños, ropa joven de hombres, etc).

#### **Criterios para determinación de locales "ancla".**

Marathon, Kao, tienen cláusulas especiales que te exigen en los contratos. (metrajes, ventanas, exclusión de sus competencias directas, etc) si no lo cumples, ellos no van. Además, te exigen

que las marcas que ellos distribuyen no puedan ser distribuidas por nadie más en el centro comercial, y también tipos de indumentarias. Ej: Ropa para jugar basket, solo ellos pueden distribuirla. Ese tipo de cláusulas te meten en el contrato. Ellos lo pueden hacer porque son anclas en este tipo de negocios.

#### **Proporción de guardias o agentes de seguridad vs. Metros cuadrados.**

No hay una ordenanza que lo regule. La seguridad es un factor importantísimo. Lo más importante que debes tener es un guardia feliz, incluso más importante que alguien de limpieza. Hoy en día los guardias son caros, porque requieren entrenamiento especial y permiso de armas. Debes de pagar bien porque quieres guardias felices. El layout que se hace de guardias tiene que ver por el layout del edificio, por cobertura de espacio físico.

Para solventar los guardias lo que se suele hacer es mantener una baja proporción de guardias y en otras áreas a los "safaris", que son entrenados en servicio al cliente y son más baratos. El guardia te cuida y el safari te ordena el funcionamiento y atiende al público. El mall también tiene guardias encubiertos.

Otra cosa que se ha hecho es invitar a la policía a tener un UPC al lado del mall, nosotros les damos de comer y ellos nos cuidan. Eso nos baja el costo de guardias.

#### **Presupuesto de marketing. ¿Cómo se comparte gastos de marketing con inquilinos?**

Inicialmente era un porcentaje de los ingresos, pero ahora debe ser un presupuesto autogenerado. Hoy en día las marcas se mueren por estar en Mall del Sol. Una semana en un stand, en una época no pico puede llegar a costar \$15.000.

Los locales no te apoyan en el marketing. Lo que se puede intentar es tener un sistema de información adecuada. Los locales no te van a compartir cuanto venden. Ellos todos los meses te van a decir que no venden suficiente para que les cobres menos. Para esto se implementan los sistemas de fidelización, como los Bingosol y Rifas Globales del centro comercial, porque al hacer estos programas obtienes información estadísticas de las compras en los locales.

**¿Existen estándares de metraje de locales?**

Es totalmente arbitrario. Depende del tipo de tienda.

**¿Hasta qué punto de obra terminada es recomendable hacer entrega de los locales a los inquilinos?**

Cero. La infraestructura llega hasta las paredes y piso. Los cables y ductos están ahí, los puntos de luz también y el aire acondicionado. Cada concesionario se encarga de adecuar su local.

**¿Existe alguna reglamentación interna para regular cosas como horarios de apertura, cierre y otros aspectos de organización generales?**

Esta dentro del contrato de concesión. Debe de estar así siempre, porque en

ningún momento se encuentra locales sin atención. Por eso, si tienes un modelo de mall, tu administración debe estar dando vuelta en todo momento para monitorear el cumplimiento de esto.

**¿Los contratos de concesión tienen algún plazo mínimo de vigencia?**

**¿Cuál es el porcentaje de renovaciones de contratos promedio y el nivel de rotación de los mismos?**

En mall del sol es bastante alto, casi el 80%. No los renovamos cuando nosotros no queremos que estén. El mall gracias a Dios tiene muchísima afluencia de público y es el mayor punto de venta del país.

**¿Tiene alguna recomendación al respecto de nuestro proyecto? ¿Qué**

**tan viable lo ve? ¿Retos, amenazas, oportunidades y desafíos?**

Tener clara la zona de influencia. Se determina con un mix de criterios, pero en general son unos 50 kilómetros alrededor. Hay que revisar el flujo del tráfico vehicular. La idea de Mall del Sol es construir alrededor del mall todo lo necesario para que encuentren todo lo que puedan necesitar y terminen viniendo al mall.

El problema que llega a tener un mall es que llega un punto en el que se convierte en estacionario. Llega un punto en el que ya no creces, tus flujos se mantienen, tienes que ver qué cosas nuevas vas a hacer. El proyecto será viable en la medida en que tengan una buena ubicación.

---

## **Entrevista No. 05**

**Entrevistado:** Andrés ortega

**Empresa:** Terrabienes

**Actividad:** Gestión Inmobiliaria

**Factores sociodemográficos, población, edades del Cantón Samborondón.**

Se habla de una población de alrededor de 15.000 familias, cada familia tiene 4.5 hijos y 2.5 carros.

**Construcción, crecimiento, potencial, zonas de mayor crecimiento.**

Mi impresión es que en 5 años podrían entrar unas 3000 familias adicionales.

**Valor promedio del metro cuadrado de terreno por zonas, población promedio por metro cuadrado.**

El metro cuadrado de terreno urbanizado varía mucho pero está entre USD\$100,00 y USD\$200,00 dependiendo del tamaño y la urbanización.

**Factores económicos, tipos de interés, poder adquisitivo, inflación, consumo**

No tengo datos, pero es nivel alto con poder adquisitivo y vocación de consumo

**Entrevista No. 06**

**Entrevistado:** Cesar Salmon

**Empresa:** Anglo Automotriz

**Actividad:** Concesionario Chevrolet en La Piazza Samborondón

**¿Cuántos metros cuadrados tiene su local?**

El local tiene 200 metros cuadrados, es igual que el del Flex Gym, el parqueadero es el parqueadero del centro comercial se comparte con todos los locales

**Promedio de afluencia de personas.**

Al día entran entre 5 y 10 personas, pero se venden 40 carros al mes, por lo que la gente viene directamente a realizar la transacción no solo a pasear. El centro comercial abierto no es para paseo como uno cerrado donde lo usas de diversión, aquí se parquea y se compra nunca se pasea. Por eso son estilo norteamericano:

llegar con el carro lo más cerca posible del lugar. Por ejemplo, la farmacia es un éxito pero nadie pensaría paquear en rio centro para ir a la farmacia, solo vas si estas por allí.

**¿Qué tipo de contrato se utiliza?**

Se trabaja con concesión a 15 años donde ellos entregaron solo la estructura y nosotros hicimos el resto. El valor es de USD\$5.000,00 mensuales, y no se vende. Vence a los 15 años.

**Estructura de ingresos y estructura administrativa.**

Nosotros tenemos ingresos por talleres además de ventas, con un promedio de 12 autos al día casi todo servicio rápido. En lo que respecta a estructura administrativa, tenemos una gerente de sucursal, un jefe de taller, cuatro mecánicos, un recepcionista de carros, cuatro vendedores, una telefonista, anfitriona y uno de limpieza. Se trabaja todo el día pero la hora pico es de 18h00 a 19h00.

## Entrevista No. 06

**Entrevistado:** Gina Galeano

**Empresa:** Concejal de Guayaquil

**Actividad:** Deportista Élite. Ciclista.

Creo que es una gran idea, aparte de tener disponible todas las instalaciones de los deportes, es que en el concepto 360 cubres todas las necesidades. Es decir, tienes que personalizar el trabajo para cada uno de los socios, independiente del deporte que practiquen. Si por ejemplo hay ciclistas, se les hace las tablas y se les da los ejercicios funcionales para esa actividad. El hacer funcionales, te reduce la inversión en equipos de pesas. Lo que quiere cualquier deportista o cualquier persona es ver resultados, el concepto es manejar todos los inputs para mejorar el resultado:

- 1.- Entrenador de la disciplina.
- 2.- Médico Deportólogo: exámenes y seguimiento de rendimiento.
- 3.- Nutricionista: adecuando la dieta dependiendo de la disciplina y el gasto calórico del cliente.
- 4.- Sicólogo: dependiendo de la disciplina para que no afecte otras actividades (trabajo, familia).
- 5.- Head coach: puede ser cualquiera de los anteriores que organice las metas con cada uno de los clientes.

Lo principal es enfocarse en lo que el cliente quiere, el Head Coach debe de identificar la meta del usuario y evaluar si es alcanzable o no en el plazo requerido.

Se le elabora un plan de trabajo. Se debe explicar el plan de trabajo al usuario y también el plan de alimentación. Sería bueno si se pudiera ofrecer las comidas en el mismo lugar. Se realizan supervisiones semanales y quincenales por parte del nutricionista, Head Coach, Deportólogo. No se debe ofrecer nada de lo que no se pueda cumplir. La clave está en la retroalimentación y en el seguimiento. De esta manera vendes un servicio completo de salud, nutrición y deporte, las cuales son tres mega tendencias mundiales.

---

## Entrevista No. 07

**Entrevistado:** Karl H. Egloff

**Empresa:** Deportista Profesional

**Actividad:** Mountain Biker. Carreras de Aventura. Escalada. Atletismo.

El proyecto suena muy interesante, más que nada para futuras generaciones ya que muchos de nosotros estamos en la recta final de nuestras carreras. En Suiza hay una mundialmente famosa, es Macklingen. En Quito hay una clínica para deportistas elites con muchos artefactos y tecnología llamada Axxis Sport, son mis auspiciantes y paso por ahí por lo menos 1 a 2 veces por semana dependiendo de mis carreras.

En caso de que el centro fuese exclusivo para deportistas elite, necesitas

obligadamente el apoyo de las federaciones para subvencionarlo ya que los deportistas de elite casi nunca van a aportar dinero en algo así, casi todos viven de los auspicios y no carecen de muchos ahorros. Si es para todo público empezando desde los más chicos y amateurs, es ahí donde está el dinero porque son targets que invierten mucho dinero en mejorar.

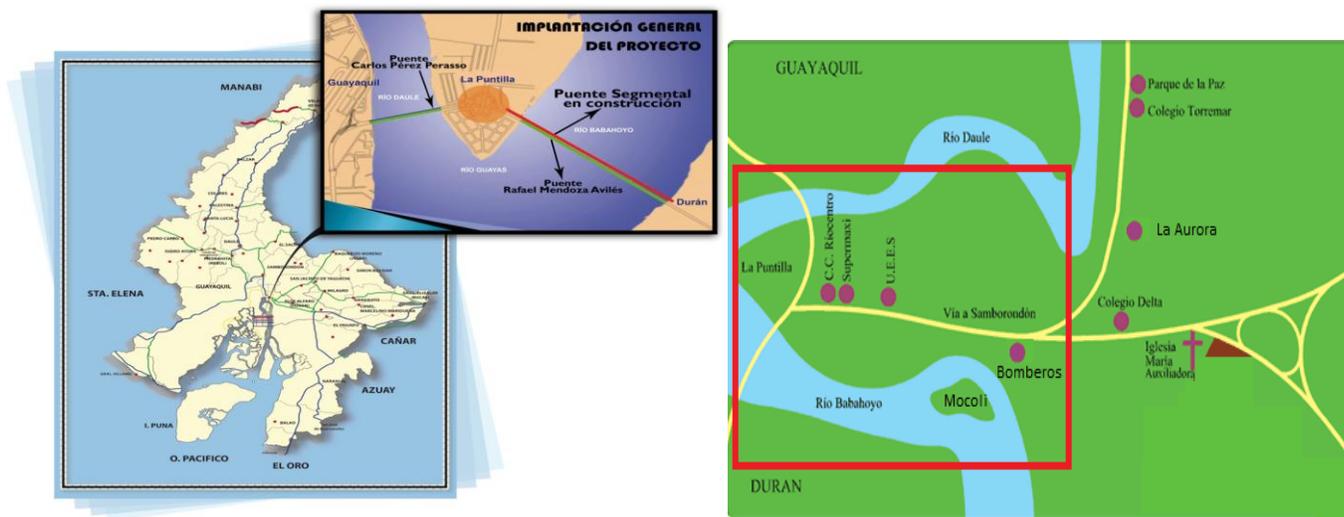
El centro de alto rendimiento aconsejablemente debe ser en la altura y no en la costa para sacar beneficio de los glóbulos rojos. Sin embargo, existen

unas máscaras llamadas "Elevation" que reducen el oxígeno y simulan el entrenamiento en la altura, lo cual es una buena herramienta para entrenar en la costa.

Un centro del alto rendimiento debe contar con toda la tecnología de medicina deportológica, es decir, las instalaciones deben contar con todos los aparatos para investigación del deportista, de lo contrario los deportistas optan por entrenar en otros sitios y van a donde sus doctores independientemente.

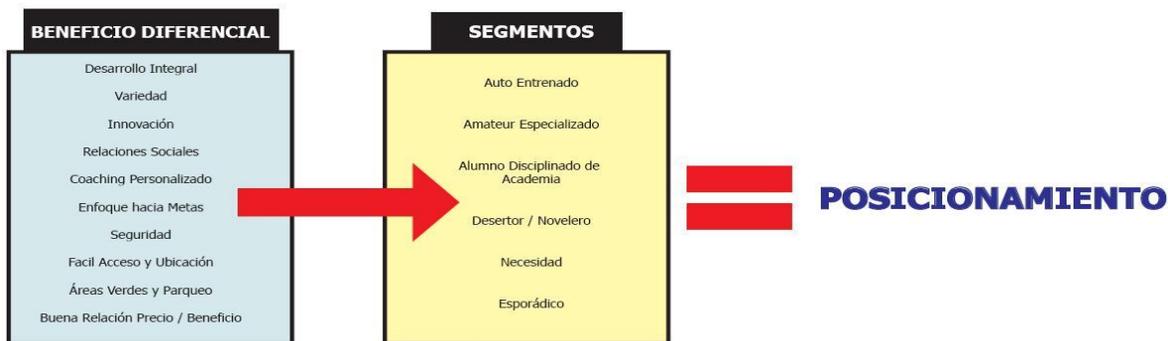
## Anexo No. 05

### Bosquejo del Área de Influencia



## Anexo No. 06

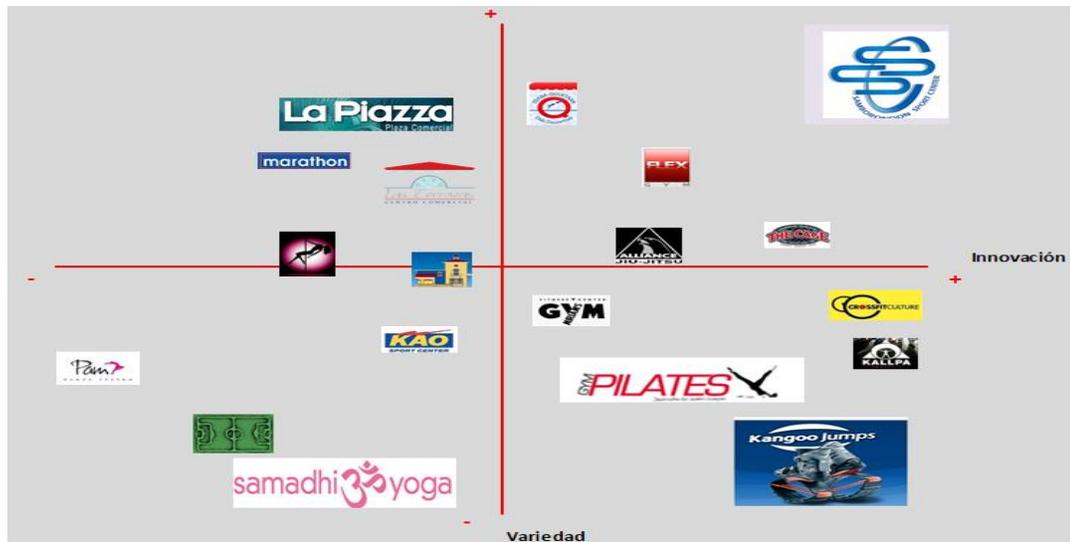
### Ecuación y Matriz de Posicionamiento



Beneficio/Segmento	Auto Entrenados	Amateur Especializado	Alumnos disciplinados de academias	Desertor / Novelero	Necesidad	Esporádicos
Desarrollo integral físico/mental	● 2	● 2	▲ 1	◆ 0	● 2	◆ 0
Diversidad de disciplinas	◆ 0	● 2	◆ 0	● 2	◆ 0	▲ 1
Ambiente cómodo y motivante	● 2	▲ 1	● 2	● 2	▲ 1	● 2
Relaciones Sociales	▲ 1	● 2	● 2	● 2	◆ 0	● 2
Coaching personalizado	◆ 0	● 2	▲ 1	● 2	● 2	◆ 0
Fomento de enfoque a metas	● 2	● 2	▲ 1	◆ 0	● 2	◆ 0
Seguridad	● 2	● 2	● 2	● 2	● 2	● 2
Ubicación	◆ 0	◆ 0	● 2	● 2	● 2	● 2
Áreas verdes y espacios abiertos	● 2	● 2	▲ 1	▲ 1	◆ 0	◆ 0
Relación Precio/beneficio recibido	● 2	◆ 0	▲ 1	◆ 0	● 2	▲ 1
Locales complementarios	▲ 1	● 2	▲ 1	● 2	▲ 1	▲ 1
Innovación	● 2	● 2	▲ 1	● 2	◆ 0	▲ 1

## Anexo No. 07

### Mapa de Posicionamiento



## Anexo No. 08

### Business Model Generation Canvas



## SAMBORONDÓN SPORT CENTER BUSINESS MODEL GENERATION CANVAS

Socios Claves	Actividades Claves	Propuestas de Valor	Relación con los Clientes	Segmentos de Clientes
<b>Negocios o Servicios Necesarios para Soporte</b> <input type="checkbox"/> Seguridad y Custodia <input type="checkbox"/> Limpieza y Mantenimiento <input type="checkbox"/> Agencia de Publicidad <input type="checkbox"/> Organizadores de Eventos Deportivos <input type="checkbox"/> Arquitectos y Constructores	<b>¿Cómo se consigue y mide la retroalimentación del cliente?</b> <input type="checkbox"/> Seminarios y Competencias <input type="checkbox"/> Concesionarios <input type="checkbox"/> Redes Sociales <input type="checkbox"/> Safaris / Recepcionistas  <b>Recursos Claves</b> <b>¿Qué tecnología o recurso se requiere?</b> <input type="checkbox"/> Terreno y Construcción <input type="checkbox"/> Contratos de Concesión <input type="checkbox"/> Talento Humano Calificado <input type="checkbox"/> Marca	<b>¿Porqué escogen a SSC frente a otros Centros Deportivos?</b> <input type="checkbox"/> Desarrollo Integral <input type="checkbox"/> Variedad <input type="checkbox"/> Innovación <input type="checkbox"/> Relaciones Sociales <input type="checkbox"/> Coaching Personalizado <input type="checkbox"/> Enfoque hacia Metas <input type="checkbox"/> Seguridad <input type="checkbox"/> Facil Acceso y Ubicación <input type="checkbox"/> Áreas Verdes y Parqueo <input type="checkbox"/> Buena Relación Precio / Beneficio	<b>¿Cómo se relaciona con sus consumidores?</b> <input type="checkbox"/> Tiendas y Academias Concesionarias <input type="checkbox"/> Safaris / Recepcionistas <input type="checkbox"/> Coachs  <b>Canales</b> <b>¿Cómo se conecta e interactúa con sus consumidores?</b> <input type="checkbox"/> Academias y Tiendas Concesionarias <input type="checkbox"/> Actividades Própias <input type="checkbox"/> Seminarios y Competencias	<b>¿Quién quiere el producto?</b> <input type="checkbox"/> Auto Entrenado <input type="checkbox"/> Amateur Especializado <input type="checkbox"/> Alumno Disciplinado de Academia <input type="checkbox"/> Desertor / Novelero <input type="checkbox"/> Necesidad <input type="checkbox"/> Esporádico
<b>Estructura de Costos</b> <b>¿Cómo se producen los costos por cliente?</b> <input type="checkbox"/> Terreno y Construcción <input type="checkbox"/> Salarios <input type="checkbox"/> Comunicación <input type="checkbox"/> Seguridad y Limpieza <input type="checkbox"/> Costo de Seminarios y Competencias <input type="checkbox"/> Intereses y Capital <input type="checkbox"/> Servicios Básicos		<b>Flujos de Ingresos</b> <b>¿Cómo obtiene ingresos?</b> <input type="checkbox"/> VIC <input type="checkbox"/> VMC <input type="checkbox"/> Canchas <input type="checkbox"/> Auspicios <input type="checkbox"/> Seminarios y Competencias		

## Anexo No. 09

### El Valor S.P.I.R.I.T.

- Support (APOYO)
- Purpose (propósito-OBJETIVOS)
- Integrity (INTEGRIDAD)
- Resolution (RESOLUCIÓN)
- Inspiration (INSPIRACIÓN)
- Timing (TIEMPO)



"S.P.I.R.I.T"

El modelo SPIRIT (Gavin, 1995)

## Anexo No. 10

### Plan Nutricional Toni



#### PLAN NUTRICIONAL

Es importante para la empresa que nuestro personal interno se caracterice y sea el pionero en mostrar buenos hábitos nutricionales y deportivos demostrados hacia consumidor final, con el objetivo principal de alinear nuestros valores corporativos con nuestra misión empresarial: "Producir alimentos funcionales de excelente calidad pensando en la nutrición y salud de las familias"

#### Nutrición:

Se trata de dar la posibilidad al colaborador de inscribirse en el "plan dieta" que se brinda de lunes a viernes en el comedor, donde se da la proporción adecuada de proteínas, carbohidratos ,fibra, vitaminas y

demás nutrientes esenciales para cumplir con las actividades diarias de manera saludable.

Productos Toni a disposición del colaborador dentro del comedor para continuar con el plan, existiendo una nevera con tendencia "light".

#### Salud:

Actividades deportivas de lunes a jueves con el siguiente cronograma:

Lunes: Danza árabe

Martes y Jueves: Tae-Bo

Miércoles: Bailoterapia

Circuitos variados una vez al mes como ejemplo: Ciclo paseos, handball, fútbol, ecuavolley, rutinas cardiovasculares.

Gimnasio abierto todos los días para todos los colaboradores.

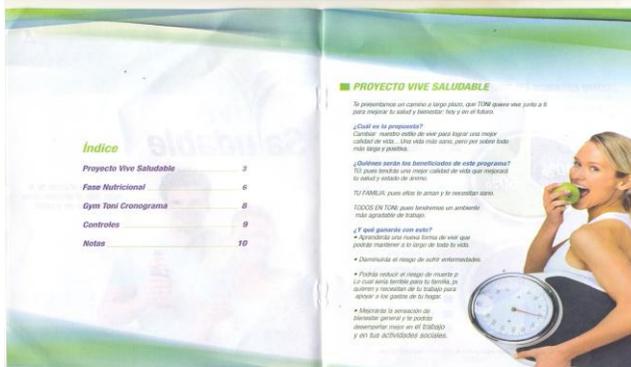
Inscripción en la escuela de canotaje para quienes deseen participar Consultorio médico

#### Campaña:

Un yogurt Toni al día: Se trata de crear en la mente del consumidor la necesidad de tomarse 1 yogurt todos los días con el fin de cuidar la salud, con buen sabor y sin aburrirse ya que varía el tipo dependiendo del día de la semana.

Vive Saludable: Campaña dirigida a los colaboradores para realizar ejercicios constantemente dentro o fuera de la Institución, y de igual manera tratar de llegar al peso ideal de manera saludable, donde este se va registrando en la cartilla de cada individuo.

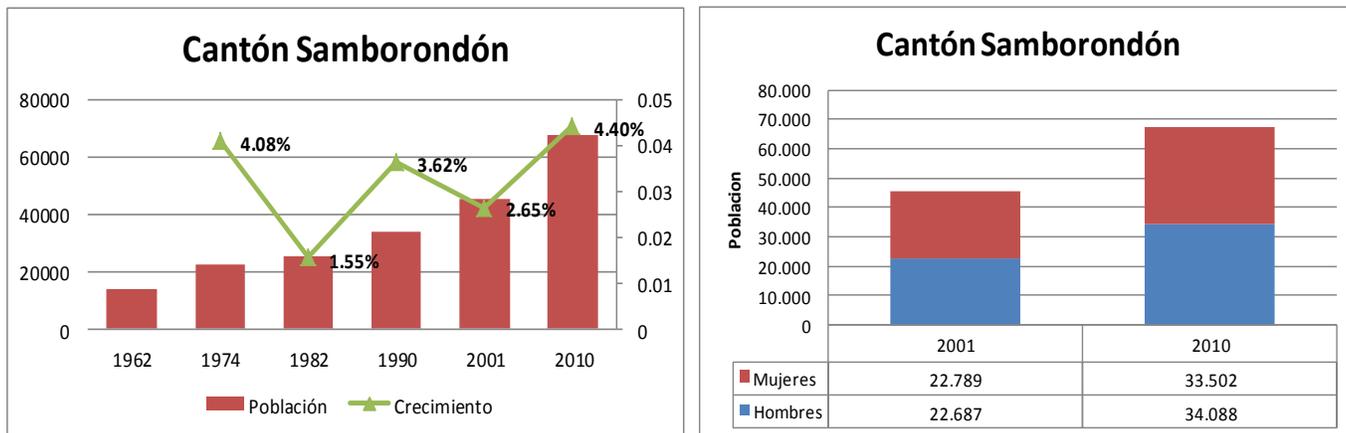
#### CARTILLA PERSONAL (EMPLEADOS)



## Anexo No. 11

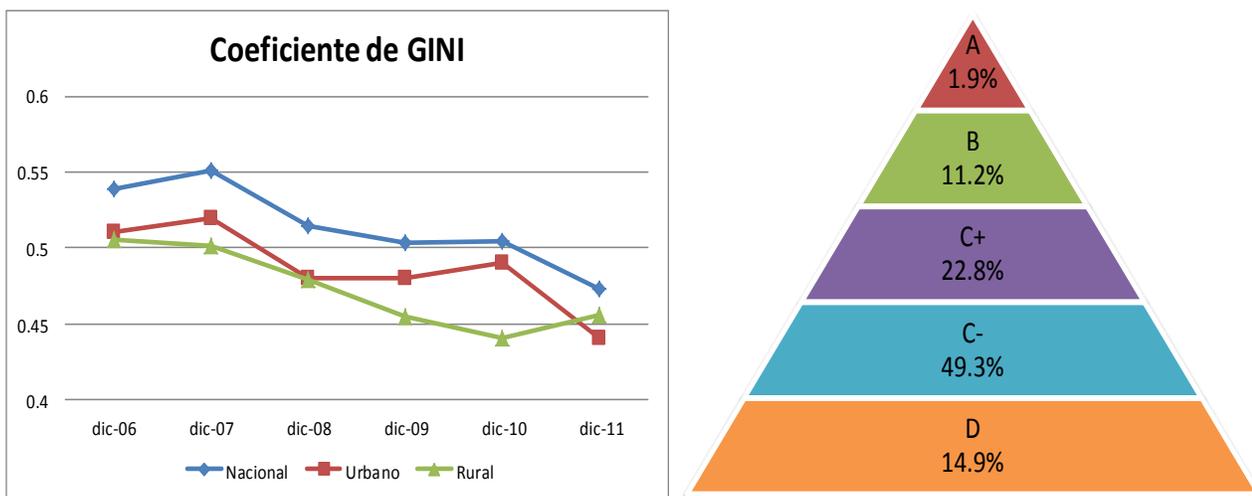
### Crecimiento del Sector de Samborondón

Tasas de crecimiento según el INEC en los últimos censos:



## Anexo No. 12

### Desigualdad Económica y Estratificación del Ecuador



## Anexo No. 13

### Tasas de variación por rama de actividad económica

#### PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA Tasas de variación

Ramas de actividad \ Años	2008	2009	2010	2011	2012	Prom.
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	5.4	1.5	-0.2	4.6	5.0	3.3
Explotación de minas y canteras	1.0	-2.4	-2.5	5.4	0.4	0.4
Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	8.1	-1.5	6.7	6.2	9.4	5.8
Suministro de electricidad y agua	20.2	-12.2	1.4	8.0	5.0	4.5
<b>Construcción y obras públicas</b>	<b>13.8</b>	<b>5.4</b>	<b>6.7</b>	<b>14.0</b>	<b>5.5</b>	<b>9.1</b>
Comercio al por mayor y al por menor	6.6	-2.3	6.3	6.6	6.0	4.6
Transporte y almacenamiento	5.4	3.7	2.5	6.1	5.3	4.6
Servicios de Intermediación financiera	11.2	1.7	17.3	7.8	3.5	8.3
Otros servicios	7.1	1.7	5.4	5.5	5.4	5.0
Servicios gubernamentales	14.6	5.4	0.5	2.8	5.3	5.7
Servicio doméstico	-5.5	0.5	4.7	0.5	1.0	0.2
Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente	-12.5	-3.2	-15.8	-7.4	-2.5	-8.3
Otros elementos del PIB	11.5	0.3	5.6	6.6	5.1	5.8
TOTAL PRODUCTO INTERNO BRUTO	7.2	0.4	3.6	6.5	5.3	4.6

\* Fuente BCE

## Anexo No. 14

### PIB Per Cápita.

VARIABLES \ AÑOS	2008	2009	2010	2011	2012
Población miles de habitantes (*)	13,805	14,005	14,205	14,404	14,602
PIB per cápita	3,927	3,714	4,082	4,578	4,905
Variación		-5%	10%	12%	7%

### Inflación.

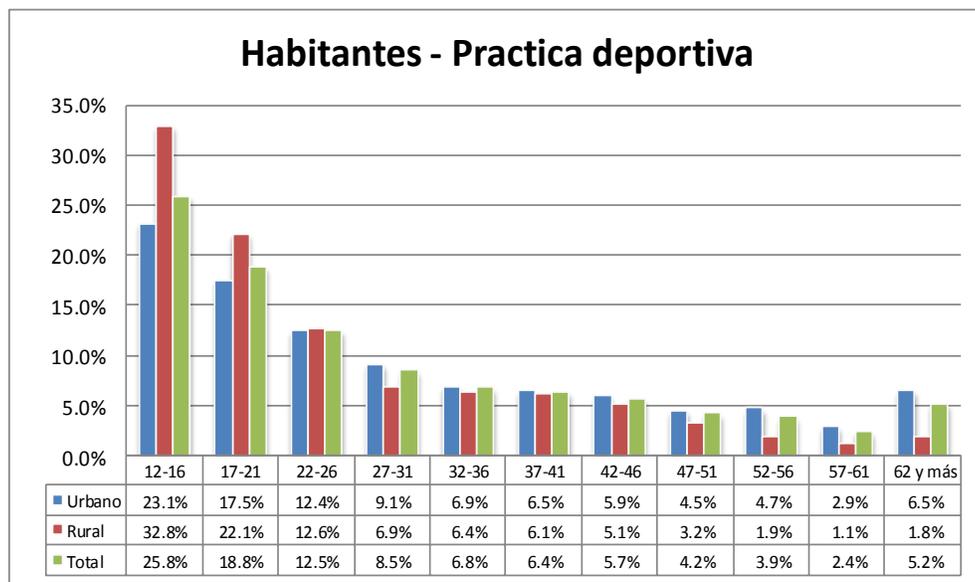


### Consumo.

VARIABLES \ AÑOS	2008	2009	2010	2011	2012
Consumo final de hogares	2,397	2,481	2,765	2,984	3,234

Anexo No. 15

Práctica Deportiva por Edades



Anexo No. 16

Diagrama de Valor de Samborondón Sport Center



Anexo No. 17

Ubicaciones Cotizadas



Kilómetro 5 vía Samborondón



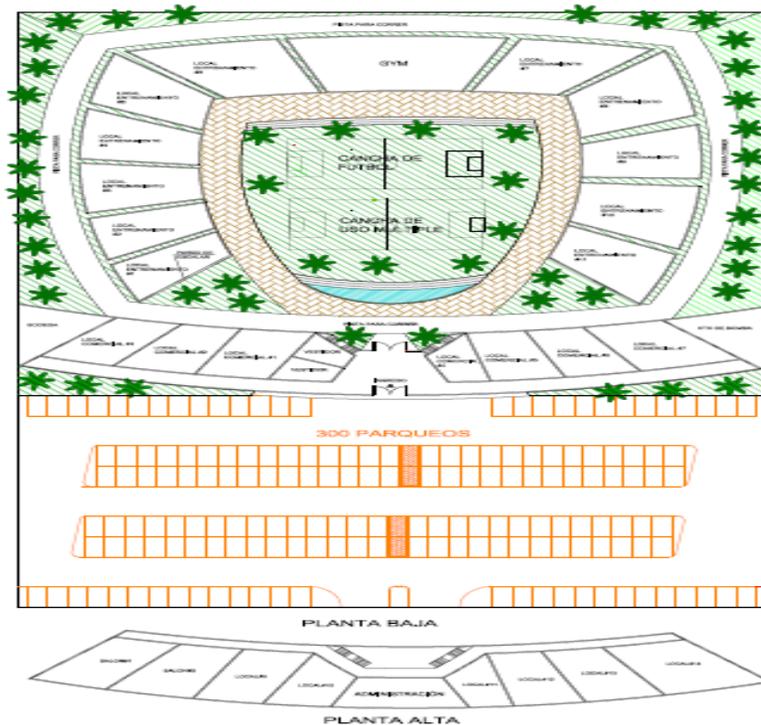
Kilómetro 6.5 vía Samborondón



Kilómetro 7.8 vía Samborondón

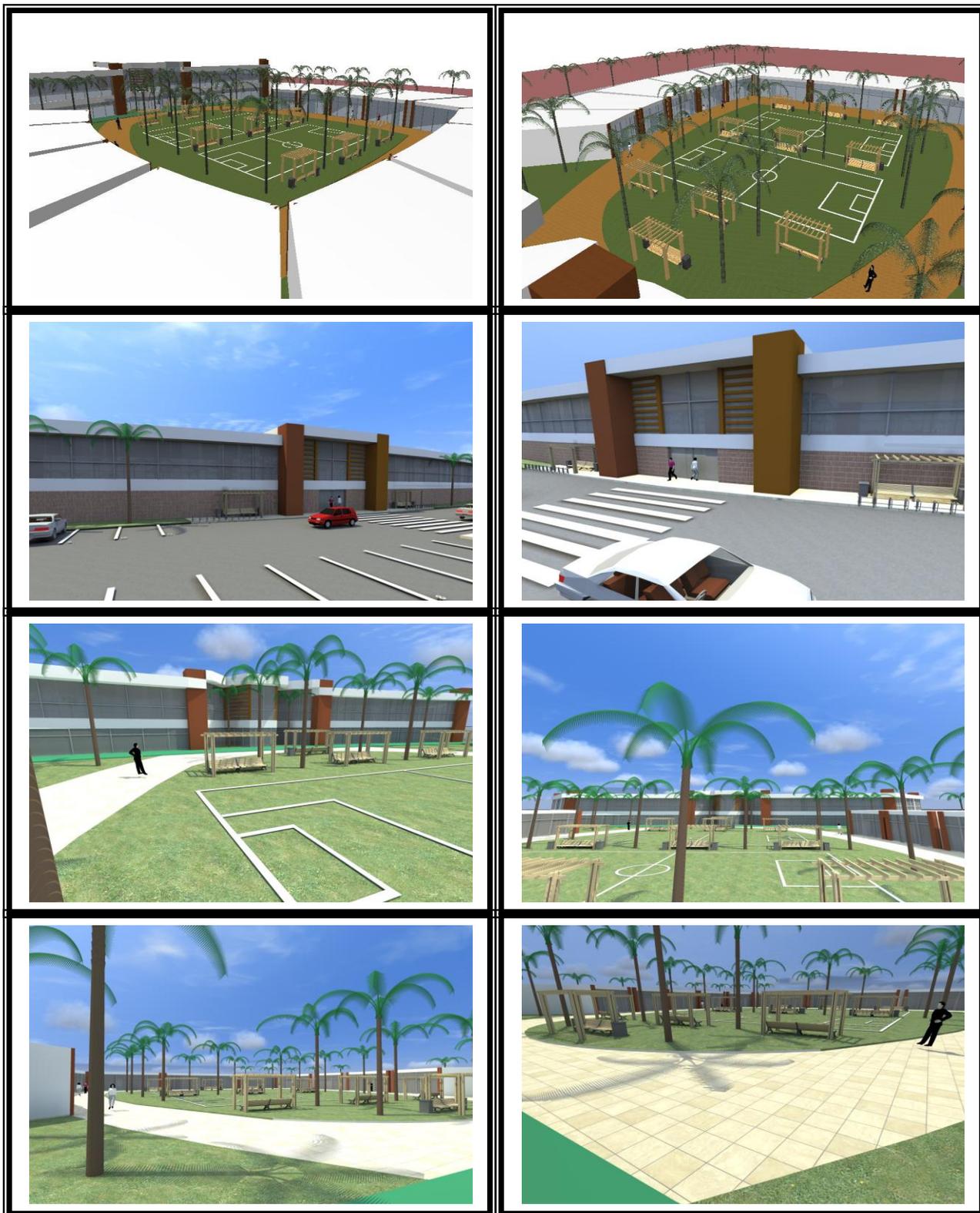
Anexo No. 18

Planos Preliminares de Implantación de Samborondón Sport Center



Anexo No. 19

Renders Preliminares



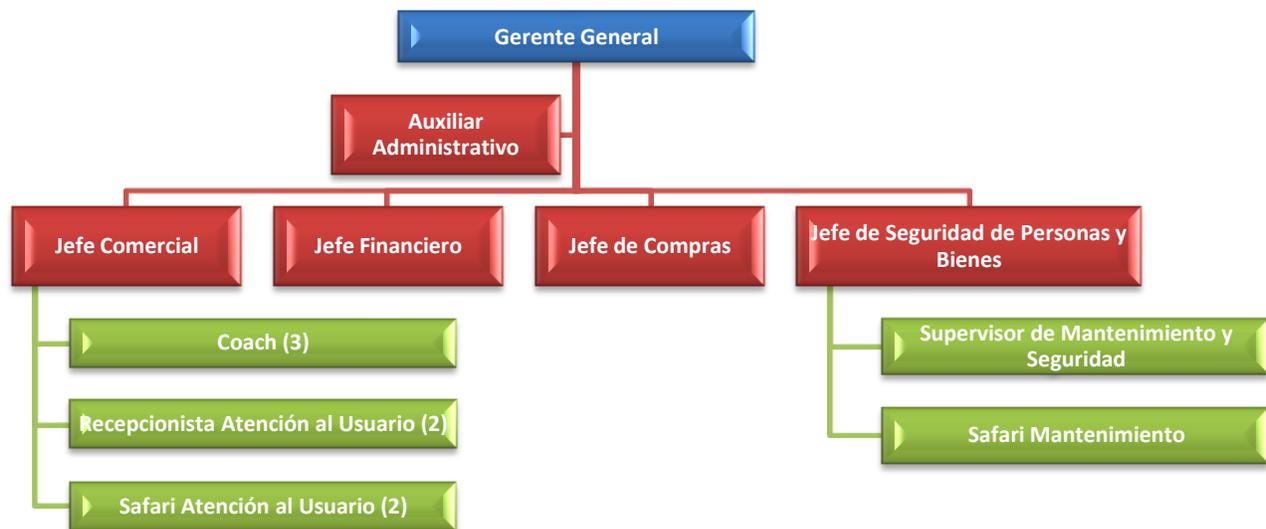
## Anexo No. 20

### Plan de Selección inicial de Medios

DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO
INVESTIGACIÓN – EST. DE	\$ 3.000						\$ 3.273				
AGENCIA / DISEÑOS / ARTES	\$ 2.000	\$ 6.881	\$ 6.870	\$ 6.881	\$ 7.029	\$ 7.089	\$ 8.183	\$ 8.211	\$ 8.238	\$ 8.262	\$ 8.288
MATERIAL POP / PRODUCCIÓN	\$ 3.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.107	\$ 5.151	\$ 5.170	\$ 5.188	\$ 5.205	\$ 5.220	\$ 5.237
UMINASA - REVISTA SAMBO	\$ 5.100	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
VANIPUBLI - COSMOPOLITAN		\$ 9.520	\$ 5.950	\$ 5.950	\$ 6.078	\$ 6.130	\$ 6.152	\$ 7.174	\$ 6.193	\$ 6.212	\$ 7.232
ENSA - REVISTA HOGAR	\$ 7.168	\$ 5.376	\$ 2.688	\$ 2.688	\$ 2.746	\$ 2.769	\$ 2.779	\$ 2.789	\$ 2.798	\$ 2.806	\$ 4.193
SUSHICORP - REVISTA NOE		\$ 3.810	\$ 3.810	\$ 3.810	\$ 3.892	\$ 3.925	\$ 3.940	\$ 3.953	\$ 3.966	\$ 3.978	\$ 3.990
EMCOVISA - REVISTA COSAS	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.618	\$ 5.667	\$ 5.687	\$ 5.707	\$ 5.725	\$ 5.742	\$ 5.760
EL UNIVERSO SECCION DEPORTES	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$ 9.820	\$ 9.853	\$ 9.885	\$ 9.915	\$ 9.946
NUOUES PEDRO ORG. CARRERA		\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.064	\$ 3.091	\$ 3.102	\$ 3.113	\$ 3.123	\$ 3.132	\$ 3.142
DESARROLLO WEB SITE	\$ 4.500		\$ 2.000			\$ 2.000			\$ 2.000		
FEE AGENCIA DE PUBLICIDAD	\$ 7.500	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
FACEBOOK 1.000.000 DE CLICKS	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 1.989	\$ 2.032	\$ 2.049	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES	\$ 5.000	\$	\$	\$ 6.000	\$ 6.129	\$ 6.182	\$ 6.204	\$ 6.225	\$ 6.245	\$ 6.264	\$ 6.284
VALLA PIAZZA SAMBORONDON	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.086	\$ 4.121	\$ 4.136	\$ 4.150	\$ 4.164	\$ 4.176	\$ 4.189
FEE MANEJO DE REDES SOCIALES	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.677	\$ 3.709	\$ 3.722	\$ 3.735	\$ 3.747	\$ 3.758	\$ 3.770
EMCOVISA - REVISTA VIDA ACTIVA	\$ 3.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.150	\$ 7.212	\$	\$	\$	\$	\$
ENSA - REVISTA ESTADIO	\$ 2.600	\$ 5.200	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.640	\$ 6.697	\$ 4.910	\$ 4.927	\$ 4.943	\$ 4.957	\$ 4.973
ENSA - REVISTA VISTAZO	\$ 4.560	\$ 7.600	\$ 7.600	\$	\$	\$	\$ 8.183	\$ 8.211	\$ 8.238	\$ 8.262	\$ 8.288
ACTIVACION EL MERCADITO		\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.043	\$ 2.061	\$ 2.068	\$ 2.075	\$ 2.082	\$ 2.088	\$ 2.095
PRESENCIA EN COMPETENCIAS	\$ 5.000	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
AUSPICIO HUAIRASINCHI GUAYAS	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.021	\$ 1.030	\$ 1.034	\$ 1.038	\$ 1.041	\$ 1.044	\$ 1.047
AUSPICIO IRONRUNNER/LODIZA	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.021	\$ 1.030	\$ 1.034	\$ 1.038	\$ 1.041	\$ 1.044	\$ 1.047
AUSPICIO GUAYASMAN		\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.021	\$ 1.030	\$ 1.034	\$ 1.038	\$ 1.041	\$ 1.044	\$ 1.047
1/4 DE PA. DIARIO EL UNIVERSO	\$ 9.172	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$

## Anexo No. 21

### Organigrama de Samborondón Sport Center



## Anexo No. 22

### Administración del Talento Humano



## Anexo No. 23

### Supuestos Financieros

Distribución de Espacio Físico del Terreno			
Academias Deportivas (mts.2)	Locales P. Baja (mts.2)	Locales P. Alta (mts.2)	Resto del Área (mts.2)
150	100	100	Administración 100
200	100	85	Auditorio 200
200	100	50	Hall Planta Alta 150
200	50	100	Vestidores 80
180	100	100	Hall Planta Baja 300
300	100	130	Pared Escalar 120
180	130		Cancha de Fútbol 300
150			Cancha Multiusos 300
150			Pista de Atletismo 1000
160			Áreas Verdes 1076
130			Circulación Peatonal 2630
			Parqueos 3120
2000	680	565	9376

<b>Total Metros Cuadrados Útiles</b>	3245
<b>Total Metros Cuadrados Terreno</b>	11606
<b>Largo (Metros Lineales)</b>	126,49
<b>Ancho (Metros Lineales)</b>	91,76

	Costo de Terreno (mt2)		Costo de Urbanizar (mt2)	
Por metro cuadrado	\$ 120	\$ 8	\$ 18	
Por 11.606 metros cuadrados	\$ 1.392.807	\$ 92.854	\$ 208.921	\$ 1.694.581

Construcción	Metros Cuadrados	Costo (mt2)	Subtotal
Total terreno	11607		
Total locales	3245	\$ 350	\$1.135.750
Total administración	830	\$ 350	\$ 290.500
Total cancha de futbol	150	\$ 25	\$ 3.750
Total cancha multiusos	150	\$ 25	\$ 3.750
Total pista atlética	1000	\$ 35	\$ 35.000
Total pared de escalar	120	\$ 162	\$ 19.400
Total áreas peatonales	2630	\$ 20	\$ 52.600
Total áreas verdes	1076	\$ 10	\$ 10.760
Total parqueaderos	3120	\$ 11	\$ 33.696
<b>Subtotal</b>			\$1.585.206

Cerramiento	80	\$ 17.460
-------------	----	-----------

Alumbrado	\$ 30.000
Estudio y Diseño	\$ 15.000
Permisos	\$ 10.000
Otros gastos	\$ 30.000

<b>Total</b>	\$1.687.666
--------------	-------------

Año	Ocupación			Número de Participantes	
	Locales	Canchas	Escalar	Seminarios	Competencias
1ero	60%	40%	30%	280	1600
2do	70%	50%	40%	347	1980
3ro	80%	60%	50%	424	2398
4to	90%	60%	60%	512	2849
5to	100%	60%	60%	615	3325
6to	100%	61%	62%	676	3525
7mo	100%	62%	64%	744	3701
8vo	100%	63%	66%	818	3849
9no	100%	64%	67%	900	3965
10mo	100%	65%	68%	990	4084

Costos de Inversión	
Costo Terreno	\$ 1.694.581
Costo Construcción	\$ 1.687.666
Muebles y Enseres	\$ 12.000
Equipos de Oficina	\$ 7.000
Publicidad / Ventas	\$ 120.000

<b>Total de Inversión</b>	<b>\$ 3.521.247</b>
---------------------------	---------------------

Aporte de Accionistas	\$ 2.112.748	<b>60%</b>
Préstamo Bancario	\$ 1.408.499	<b>40%</b>

CALCULO DEL WACC	
<b>WACC = kd*(1-Tc)*D/A + ke*E/A</b>	<b>14,64%</b>
<b>Kd*(1-Tc)</b>	0,075
<b>kd</b>	<b>10%</b>
<b>Tc (25%)</b>	0,25
<b>D/A</b>	40,00%
<b>E/A</b>	60,00%
<b>Deuda</b>	\$ 1.408.499
<b>Patrimonio</b>	\$ 2.112.748
<b>rf (tasa libre de riesgo)</b>	3,00%
<b>rm-rf (precio del riesgo)</b>	10,00%
<b>Riesgo País ( <math>\pi</math> )</b>	8,30%
<b>Bo Construcción</b>	0,54
<b>Be</b>	0,81
<b>ke = rf + <math>\pi</math> + Be*(rm-rf)</b>	<b>19,40%</b>

Precios			
<b>Locales</b>		<b>Pared Escalar</b>	
Metros Cuadrados Disponibles	3245	Horas Disponibles al Año	2880
VMC por Metro Cuadrado	\$25,00	Escalar	\$3,00
Alícuota por Metro Cuadrado	\$2,00	Demanda Personas por Hora	\$5,00
VIC por Metro Cuadrado	\$62,50		
		<b>Seminarios</b>	
<b>Canchas</b>		Precio Unitario	\$25,00
Horas Disponibles al Año	2880		
Precio Alquiler por Hora	\$30,00	<b>Competencias</b>	
		Precio Unitario	\$25,00

Anexo No. 24

Estados Financieros – Escenario Esperado

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>Ingresos</b>										
<b>VMC</b>	\$ 584.100	\$ 681.450	\$ 778.800	\$ 876.150	\$ 973.500	\$ 973.500	\$ 973.500	\$ 973.500	\$ 973.500	\$ 973.500
<b>VIC</b>	\$ 20.281	\$ 20.281	\$ 20.281	\$ 20.281	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Alícuotas</b>	\$ 46.728	\$ 54.516	\$ 62.304	\$ 70.092	\$ 77.880	\$ 77.880	\$ 77.880	\$ 77.880	\$ 77.880	\$ 77.880
<b>Alquiler Cancha de Fútbol</b>	\$ 34.560	\$ 43.200	\$ 51.840	\$ 51.840	\$ 51.840	\$ 52.704	\$ 53.568	\$ 54.432	\$ 55.296	\$ 56.160
<b>Pared de Escalar</b>	\$ 12.960	\$ 17.280	\$ 21.600	\$ 25.920	\$ 25.920	\$ 26.784	\$ 27.648	\$ 28.512	\$ 28.944	\$ 29.376
<b>Seminarios y Conferencias</b>	\$ 7.000	\$ 8.663	\$ 10.588	\$ 12.811	\$ 15.373	\$ 16.910	\$ 18.601	\$ 20.462	\$ 22.508	\$ 24.758
<b>Competiciones</b>	\$ 40.000	\$ 49.500	\$ 59.950	\$ 71.221	\$ 83.134	\$ 88.122	\$ 92.528	\$ 96.229	\$ 99.116	\$ 102.089
<b>Auspiciantes</b>	\$ 40.000	\$ 45.000	\$ 50.000	\$ 55.000	\$ 60.000	\$ 63.000	\$ 64.260	\$ 65.545	\$ 66.856	\$ 68.193
<b>Total Ingresos</b>	\$ 785.629	\$ 919.890	\$ 1.055.363	\$ 1.183.315	\$ 1.287.647	\$ 1.298.900	\$ 1.307.985	\$ 1.316.560	\$ 1.324.100	\$ 1.331.957
<b>Egresos</b>										
<b>Personal Administración</b>	\$ 132.000	\$ 134.640	\$ 137.333	\$ 138.706	\$ 140.093	\$ 141.494	\$ 142.909	\$ 144.338	\$ 145.782	\$ 147.239
<b>Gastos Oficina</b>	\$ 2.000	\$ 2.200	\$ 2.400	\$ 2.600	\$ 2.800	\$ 3.000	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200
<b>Insumos</b>	\$ 13.500	\$ 14.850	\$ 16.335	\$ 17.969	\$ 19.765	\$ 20.754	\$ 21.791	\$ 22.881	\$ 24.025	\$ 25.226
<b>Publicidad</b>	\$ 172.838	\$ 158.324	\$ 162.600	\$ 165.664	\$ 167.394	\$ 168.857	\$ 170.038	\$ 171.153	\$ 172.133	\$ 173.154
<b>Guardias Seguridad</b>	\$ 63.000	\$ 63.000	\$ 63.000	\$ 63.000	\$ 63.000	\$ 63.000	\$ 63.000	\$ 63.000	\$ 63.000	\$ 63.000
<b>Mantenimiento</b>	\$ 12.000	\$ 15.000	\$ 18.000	\$ 21.000	\$ 24.000	\$ 27.000	\$ 27.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 34.000
<b>Aseo y limpieza</b>	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000
<b>Consumos Básicos</b>	\$ 12.000	\$ 13.200	\$ 14.520	\$ 15.972	\$ 17.569	\$ 18.448	\$ 19.370	\$ 20.339	\$ 21.355	\$ 22.423
<b>Organización eventos</b>	\$ 28.200	\$ 31.989	\$ 35.269	\$ 42.016	\$ 49.253	\$ 51.466	\$ 53.342	\$ 54.845	\$ 55.947	\$ 57.082
<b>Total Egresos</b>	\$ 459.538	\$ 457.203	\$ 473.456	\$ 490.926	\$ 507.875	\$ 518.018	\$ 524.651	\$ 533.755	\$ 539.442	\$ 549.325
<b>BAITDA</b>	\$ 326.091	\$ 462.687	\$ 581.906	\$ 692.388	\$ 779.772	\$ 780.882	\$ 783.335	\$ 782.805	\$ 784.658	\$ 782.632
<b>Depreciación</b>	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012
<b>BAIT</b>	\$ 155.078	\$ 291.674	\$ 410.894	\$ 521.376	\$ 608.759	\$ 609.870	\$ 612.322	\$ 611.793	\$ 613.646	\$ 611.620
<b>Intereses</b>	\$ 127.939	\$ 99.769	\$ 71.599	\$ 43.429	\$ 15.259	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>BAT</b>	\$ 27.140	\$ 191.906	\$ 339.295	\$ 477.947	\$ 593.501	\$ 609.870	\$ 612.322	\$ 611.793	\$ 613.646	\$ 611.620
<b>15% Utilidad Trabajadores</b>	\$ 4.071	\$ 28.786	\$ 50.894	\$ 71.692	\$ 89.025	\$ 91.480	\$ 91.848	\$ 91.769	\$ 92.047	\$ 91.743
<b>25% Impuesto a la Renta</b>	\$ 6.785	\$ 47.976	\$ 84.824	\$ 119.487	\$ 148.375	\$ 152.467	\$ 153.081	\$ 152.948	\$ 153.411	\$ 152.905
<b>Beneficio Neto</b>	\$ 16.284	\$ 115.143	\$ 203.577	\$ 286.768	\$ 356.100	\$ 365.922	\$ 367.393	\$ 367.076	\$ 368.187	\$ 366.972
	2,07%	12,52%	19,29%	24,23%	27,66%	28,17%	28,09%	27,88%	27,81%	27,55%

<b>FLUJO DE TESORERIA</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>Ingresos</b>										
<b>Ventas</b>	\$ 736.954	\$ 911.777	\$ 1.047.250	\$ 1.175.202	\$ 1.279.534	\$ 1.298.900	\$ 1.307.985	\$ 1.316.560	\$ 1.324.100	\$ 1.331.957
<b>Préstamo Bancario</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Ingreso Accionistas</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Total Ingresos</b>	\$ 736.954	\$ 911.777	\$ 1.047.250	\$ 1.175.202	\$ 1.279.534	\$ 1.298.900	\$ 1.307.985	\$ 1.316.560	\$ 1.324.100	\$ 1.331.957
<b>Egresos</b>										
<b>Proveedores</b>	\$ 240.921	\$ 265.415	\$ 267.730	\$ 272.773	\$ 276.660	\$ 279.378	\$ 281.830	\$ 284.049	\$ 286.188	\$ 288.403
<b>Gastos Generales</b>	\$ 184.200	\$ 194.829	\$ 205.122	\$ 217.694	\$ 230.916	\$ 238.408	\$ 242.621	\$ 249.521	\$ 253.084	\$ 260.744
<b>Construcción</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Pago Capital</b>	\$ 281.700	\$ 281.700	\$ 281.700	\$ 281.700	\$ 281.700	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Intereses</b>	\$ 127.939	\$ 99.769	\$ 71.599	\$ 43.429	\$ 15.259	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Utilidad 15% Trabajadores</b>	\$ 4.071	\$ 28.786	\$ 50.894	\$ 71.692	\$ 89.025	\$ 91.480	\$ 91.848	\$ 91.769	\$ 92.047	\$ 91.743
<b>Impuestos</b>	\$ 6.785	\$ 47.976	\$ 84.824	\$ 119.487	\$ 148.375	\$ 152.467	\$ 153.081	\$ 152.948	\$ 153.411	\$ 152.905
<b>Dividendos</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Total Egresos</b>	\$ 845.615	\$ 918.475	\$ 961.868	\$ 1.006.774	\$ 1.041.935	\$ 761.734	\$ 769.380	\$ 778.287	\$ 784.730	\$ 793.795
<b>Excedente / Déficit</b>	-\$ 108.661	-\$ 6.698	\$ 85.382	\$ 168.428	\$ 237.600	\$ 537.167	\$ 538.605	\$ 538.273	\$ 539.370	\$ 538.162
<b>Caja Inicial</b>	\$ 124.688	\$ 16.026	\$ 9.328	\$ 45.421	\$ 44.530	\$ 43.595	\$ 43.168	\$ 43.721	\$ 44.480	\$ 44.953
<b>Caja Restante</b>	\$ 16.026	\$ 9.328	\$ 94.710	\$ 213.849	\$ 282.129	\$ 580.761	\$ 581.773	\$ 581.994	\$ 583.850	\$ 583.116
<b>Caja Máxima</b>	\$ 48.956	\$ 46.414	\$ 45.421	\$ 44.530	\$ 43.595	\$ 43.168	\$ 43.721	\$ 44.480	\$ 44.953	\$ 45.777
<b>Excedente Caja</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 49.289	\$ 169.319	\$ 238.535	\$ 537.593	\$ 538.052	\$ 537.514	\$ 538.896	\$ 537.339
<b>Caja Final Optima</b>	\$ 16.026	\$ 9.328	\$ 45.421	\$ 44.530	\$ 43.595	\$ 43.168	\$ 43.721	\$ 44.480	\$ 44.953	\$ 45.777

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>Activo</b>										
<b>Caja Óptima</b>	\$ 16.026	\$ 9.328	\$ 45.421	\$ 44.530	\$ 43.595	\$ 43.168	\$ 43.721	\$ 44.480	\$ 44.953	\$ 45.777
<b>Excedente Caja</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 8.574	\$ 34.509	\$ 94.994	\$ 449.626	\$ 803.981	\$ 1.157.957	\$ 1.512.760	\$ 1.866.612
<b>Cuentas por Cobrar</b>	\$ 48.675	\$ 56.788	\$ 64.900	\$ 73.013	\$ 81.125	\$ 81.125	\$ 81.125	\$ 81.125	\$ 81.125	\$ 81.125
<b>Inventario</b>	\$ 1.292	\$ 1.421	\$ 1.561	\$ 1.714	\$ 1.880	\$ 1.979	\$ 2.083	\$ 2.173	\$ 2.269	\$ 2.369
<b>Activo Fijo</b>	\$ 3.230.235	\$ 3.059.223	\$ 2.888.210	\$ 2.717.198	\$ 2.546.186	\$ 2.375.173	\$ 2.204.161	\$ 2.033.148	\$ 1.862.136	\$ 1.691.124
<b>Depreciación</b>	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012
<b>Total Activo</b>	\$ 3.296.228	\$ 3.126.759	\$ 3.008.666	\$ 2.870.963	\$ 2.767.779	\$ 2.951.071	\$ 3.135.071	\$ 3.318.884	\$ 3.503.243	\$ 3.687.007
<b>Pasivo</b>										
<b>Proveedores</b>	\$ 35.709	\$ 32.797	\$ 33.542	\$ 34.154	\$ 34.620	\$ 34.951	\$ 35.254	\$ 35.529	\$ 35.795	\$ 36.073
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>	\$ 1.126.799	\$ 845.099	\$ 563.400	\$ 281.700	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Capital</b>	\$ 2.117.436	\$ 2.133.720	\$ 2.248.863	\$ 2.411.725	\$ 2.555.109	\$ 2.733.159	\$ 2.916.120	\$ 3.099.817	\$ 3.283.355	\$ 3.467.448
<b>Resultados Ejercicio</b>	\$ 16.284	\$ 115.143	\$ 203.577	\$ 286.768	\$ 356.100	\$ 365.922	\$ 367.393	\$ 367.076	\$ 368.187	\$ 366.972
<b>Dividendos</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 40.715	\$ 143.384	\$ 178.050	\$ 182.961	\$ 183.697	\$ 183.538	\$ 184.094	\$ 183.486
<b>Total Pasivo</b>	\$ 3.296.228	\$ 3.126.759	\$ 3.008.666	\$ 2.870.963	\$ 2.767.779	\$ 2.951.071	\$ 3.135.071	\$ 3.318.884	\$ 3.503.243	\$ 3.687.007
<b>Caja Máxima / Óptima</b>	\$ 16.026	\$ 9.328	\$ 45.421	\$ 44.530	\$ 43.595	\$ 43.168	\$ 43.721	\$ 44.480	\$ 44.953	\$ 45.777
<b>Cuentas por Cobrar</b>	\$ 48.675	\$ 56.788	\$ 64.900	\$ 73.013	\$ 81.125	\$ 81.125	\$ 81.125	\$ 81.125	\$ 81.125	\$ 81.125
<b>Inventario</b>	\$ 1.292	\$ 1.421	\$ 1.561	\$ 1.714	\$ 1.880	\$ 1.979	\$ 2.083	\$ 2.173	\$ 2.269	\$ 2.369
<b>(Proveedores)</b>	\$ 35.709	\$ 32.797	\$ 33.542	\$ 34.154	\$ 34.620	\$ 34.951	\$ 35.254	\$ 35.529	\$ 35.795	\$ 36.073
<b>NOF</b>	<b>\$ 30.284</b>	<b>\$ 34.740</b>	<b>\$ 78.341</b>	<b>\$ 85.102</b>	<b>\$ 91.980</b>	<b>\$ 91.321</b>	<b>\$ 91.675</b>	<b>\$ 92.249</b>	<b>\$ 92.552</b>	<b>\$ 93.198</b>
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>	\$ 1.126.799	\$ 845.099	\$ 563.400	\$ 281.700	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Capital</b>	\$ 2.133.720	\$ 2.248.863	\$ 2.411.725	\$ 2.555.109	\$ 2.733.159	\$ 2.916.120	\$ 3.099.817	\$ 3.283.355	\$ 3.467.448	\$ 3.650.934
<b>(Activo Fijo)</b>	\$ 3.230.235	\$ 3.059.223	\$ 2.888.210	\$ 2.717.198	\$ 2.546.186	\$ 2.375.173	\$ 2.204.161	\$ 2.033.148	\$ 1.862.136	\$ 1.691.124
<b>FM</b>	<b>\$ 30.284</b>	<b>\$ 34.740</b>	<b>\$ 86.914</b>	<b>\$ 119.611</b>	<b>\$ 186.974</b>	<b>\$ 540.947</b>	<b>\$ 895.656</b>	<b>\$ 1.250.206</b>	<b>\$ 1.605.312</b>	<b>\$ 1.959.811</b>
<b>Excedente de Caja / NRN</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 8.574	\$ 34.509	\$ 94.994	\$ 449.626	\$ 803.981	\$ 1.157.957	\$ 1.512.760	\$ 1.866.612

<b>FREE CASH FLOW</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>BAIT</b>		\$ 155.078	\$ 291.674	\$ 410.894	\$ 521.376	\$ 608.759	\$ 609.870	\$ 612.322	\$ 611.793	\$ 613.646	\$ 611.620
<b>(menos) Impuestos 25%</b>		\$ 38.770	\$ 72.919	\$ 102.724	\$ 130.344	\$ 152.190	\$ 152.467	\$ 153.081	\$ 152.948	\$ 153.411	\$ 152.905
<b>BAIT (1-t)</b>		\$ 116.309	\$ 218.756	\$ 308.171	\$ 391.032	\$ 456.569	\$ 457.402	\$ 459.242	\$ 458.844	\$ 460.234	\$ 458.715
<b>(mas) Depreciación</b>		\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012
<b>+/- Variación NOF</b>		-\$ 30.284	-\$ 4.456	-\$ 43.601	-\$ 6.761	-\$ 6.878	\$ 659	-\$ 353	-\$ 574	-\$ 304	-\$ 646
<b>(menos) Inversión Inicial</b>	-\$ 3.521.247										
<b>(mas) Valor Contable Activos Vendidos</b>		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>(mas) Valor de Rescate</b>		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
											\$ 629.082
<b>FCF</b>	<b>-\$ 3.521.247</b>	<b>\$ 257.037</b>	<b>\$ 385.312</b>	<b>\$ 435.582</b>	<b>\$ 555.283</b>	<b>\$ 620.704</b>	<b>\$ 629.073</b>	<b>\$ 629.901</b>	<b>\$ 629.283</b>	<b>\$ 630.943</b>	<b>\$ 5.241.116</b>

<b>Valor Terminal</b>	\$ 4.612.035
<b>VAN</b>	\$ 171.625
<b>TIR</b>	15,47%
<b>Valor del Activo con Deuda</b>	\$ 3.692.872

Anexo No. 25

Estados Financieros – Escenario Pesimista

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>Ingresos</b>										
<b>VMC</b>	\$ 438.075	\$ 525.690	\$ 613.305	\$ 700.920	\$ 788.535	\$ 876.150	\$ 876.150	\$ 876.150	\$ 876.150	\$ 876.150
<b>VIC</b>	\$ 18.253	\$ 18.253	\$ 18.253	\$ 18.253	\$ 18.253	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Alícuotas</b>	\$ 38.940	\$ 46.728	\$ 54.516	\$ 62.304	\$ 70.092	\$ 70.092	\$ 70.092	\$ 70.092	\$ 70.092	\$ 70.092
<b>Alquiler Cancha de Fútbol</b>	\$ 34.560	\$ 43.200	\$ 51.840	\$ 51.840	\$ 51.840	\$ 52.704	\$ 53.568	\$ 54.432	\$ 55.296	\$ 56.160
<b>Pared de Escalar</b>	\$ 12.960	\$ 17.280	\$ 21.600	\$ 25.920	\$ 25.920	\$ 26.784	\$ 27.648	\$ 28.512	\$ 28.944	\$ 29.376
<b>Seminarios y Conferencias</b>	\$ 7.000	\$ 8.663	\$ 10.588	\$ 12.811	\$ 15.373	\$ 16.910	\$ 18.601	\$ 20.462	\$ 22.508	\$ 24.758
<b>Competiciones</b>	\$ 40.000	\$ 49.500	\$ 59.950	\$ 71.221	\$ 83.134	\$ 88.122	\$ 92.528	\$ 96.229	\$ 99.116	\$ 102.089
<b>Auspiciantes</b>	\$ 40.000	\$ 45.000	\$ 50.000	\$ 55.000	\$ 60.000	\$ 63.000	\$ 64.260	\$ 65.545	\$ 66.856	\$ 68.193
<b>Total Ingresos</b>	\$ 629.788	\$ 754.314	\$ 880.052	\$ 998.269	\$ 1.113.147	\$ 1.193.762	\$ 1.202.847	\$ 1.211.422	\$ 1.218.962	\$ 1.226.819
<b>Egresos</b>										
<b>Personal Administración</b>	\$ 121.200	\$ 123.624	\$ 126.096	\$ 132.000	\$ 133.320	\$ 134.653	\$ 136.000	\$ 137.360	\$ 138.733	\$ 140.121
<b>Gastos Oficina</b>	\$ 2.000	\$ 2.200	\$ 2.400	\$ 2.600	\$ 2.800	\$ 3.000	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200
<b>Insumos</b>	\$ 12.000	\$ 13.200	\$ 14.520	\$ 15.972	\$ 17.569	\$ 18.448	\$ 19.370	\$ 20.339	\$ 21.355	\$ 22.423
<b>Publicidad</b>	\$ 113.362	\$ 129.742	\$ 135.528	\$ 139.758	\$ 144.709	\$ 155.189	\$ 156.370	\$ 157.485	\$ 158.465	\$ 159.486
<b>Guardias Seguridad</b>	\$ 63.000	\$ 63.000	\$ 63.000	\$ 63.000	\$ 63.000	\$ 63.000	\$ 63.000	\$ 63.000	\$ 63.000	\$ 63.000
<b>Mantenimiento</b>	\$ 12.000	\$ 15.000	\$ 18.000	\$ 21.000	\$ 24.000	\$ 27.000	\$ 27.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 34.000
<b>Aseo y limpieza</b>	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000
<b>Consumos Básicos</b>	\$ 12.000	\$ 13.200	\$ 14.520	\$ 15.972	\$ 17.569	\$ 18.448	\$ 19.370	\$ 20.339	\$ 21.355	\$ 22.423
<b>Organización eventos</b>	\$ 28.200	\$ 31.989	\$ 35.269	\$ 42.016	\$ 49.253	\$ 51.466	\$ 53.342	\$ 54.845	\$ 55.947	\$ 57.082
<b>Total Egresos</b>	\$ 387.762	\$ 415.955	\$ 433.333	\$ 456.317	\$ 476.221	\$ 495.203	\$ 501.652	\$ 510.566	\$ 516.056	\$ 525.735
<b>BAITDA</b>	\$ 242.026	\$ 338.358	\$ 446.718	\$ 541.951	\$ 636.926	\$ 698.559	\$ 701.195	\$ 700.856	\$ 702.906	\$ 701.084
<b>Depreciación</b>	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012
<b>BAIT</b>	\$ 71.014	\$ 167.346	\$ 275.706	\$ 370.939	\$ 465.914	\$ 527.546	\$ 530.183	\$ 529.843	\$ 531.893	\$ 530.072
<b>Intereses</b>	\$ 131.628	\$ 111.506	\$ 91.385	\$ 71.263	\$ 51.142	\$ 31.021	\$ 10.899	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>BAT</b>	-\$ 60.614	\$ 55.840	\$ 184.321	\$ 299.676	\$ 414.772	\$ 496.526	\$ 519.284	\$ 529.843	\$ 531.893	\$ 530.072
<b>15% Utilidad Trabajadores</b>	\$ 0	\$ 8.376	\$ 27.648	\$ 44.951	\$ 62.216	\$ 74.479	\$ 77.893	\$ 79.476	\$ 79.784	\$ 79.511
<b>25% Impuesto a la Renta</b>	\$ 0	\$ 13.960	\$ 46.080	\$ 74.919	\$ 103.693	\$ 124.131	\$ 129.821	\$ 132.461	\$ 132.973	\$ 132.518
<b>Beneficio Neto</b>	<b>-\$ 60.614</b>	<b>\$ 33.504</b>	<b>\$ 110.593</b>	<b>\$ 179.805</b>	<b>\$ 248.863</b>	<b>\$ 297.916</b>	<b>\$ 311.570</b>	<b>\$ 317.906</b>	<b>\$ 319.136</b>	<b>\$ 318.043</b>
	<b>-9,62%</b>	<b>4,44%</b>	<b>12,57%</b>	<b>18,01%</b>	<b>22,36%</b>	<b>24,96%</b>	<b>25,90%</b>	<b>26,24%</b>	<b>26,18%</b>	<b>25,92%</b>

<b>FLUJO DE TESORERIA</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>Ingresos</b>										
<b>Ventas</b>	\$ 593.282	\$ 747.012	\$ 872.750	\$ 990.967	\$ 1.105.846	\$ 1.186.461	\$ 1.202.847	\$ 1.211.422	\$ 1.218.962	\$ 1.226.819
<b>Préstamo Bancario</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Ingreso Accionistas</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Total Ingresos</b>	\$ 593.282	\$ 747.012	\$ 872.750	\$ 990.967	\$ 1.105.846	\$ 1.186.461	\$ 1.202.847	\$ 1.211.422	\$ 1.218.962	\$ 1.226.819
<b>Egresos</b>										
<b>Proveedores</b>	\$ 178.635	\$ 230.462	\$ 238.357	\$ 244.487	\$ 261.607	\$ 262.282	\$ 265.746	\$ 267.844	\$ 269.856	\$ 271.938
<b>Gastos Generales</b>	\$ 173.400	\$ 183.813	\$ 193.885	\$ 210.988	\$ 224.143	\$ 231.567	\$ 235.712	\$ 242.543	\$ 246.036	\$ 253.625
<b>Construcción</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Pago Capital</b>	\$ 201.214	\$ 201.214	\$ 201.214	\$ 201.214	\$ 201.214	\$ 201.214	\$ 201.214	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Intereses</b>	\$ 131.628	\$ 111.506	\$ 91.385	\$ 71.263	\$ 51.142	\$ 31.021	\$ 10.899	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Utilidad 15% Trabajadores</b>	\$ 0	\$ 8.376	\$ 27.648	\$ 44.951	\$ 62.216	\$ 74.479	\$ 77.893	\$ 79.476	\$ 79.784	\$ 79.511
<b>Impuestos</b>	\$ 0	\$ 13.960	\$ 46.080	\$ 74.919	\$ 103.693	\$ 124.131	\$ 129.821	\$ 132.461	\$ 132.973	\$ 132.518
<b>Dividendos</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Total Egresos</b>	\$ 684.877	\$ 749.332	\$ 798.570	\$ 847.822	\$ 904.014	\$ 924.694	\$ 921.284	\$ 722.324	\$ 728.649	\$ 737.592
<b>Excedente / Déficit</b>	-\$ 91.595	-\$ 2.319	\$ 74.181	\$ 143.145	\$ 201.832	\$ 261.767	\$ 281.563	\$ 489.098	\$ 490.313	\$ 489.227
<b>Caja Inicial</b>	\$ 94.266	\$ 2.671	\$ 352	\$ 43.726	\$ 43.965	\$ 43.947	\$ 43.852	\$ 42.713	\$ 42.547	\$ 43.005
<b>Caja Restante</b>	\$ 2.671	\$ 352	\$ 74.533	\$ 186.871	\$ 245.797	\$ 305.714	\$ 325.415	\$ 531.811	\$ 532.860	\$ 532.232
<b>Caja Máxima</b>	\$ 43.282	\$ 43.955	\$ 43.726	\$ 43.965	\$ 43.947	\$ 43.852	\$ 42.713	\$ 42.547	\$ 43.005	\$ 43.811
<b>Excedente Caja</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 30.806	\$ 142.906	\$ 201.850	\$ 261.862	\$ 282.702	\$ 489.263	\$ 489.856	\$ 488.421
<b>Caja Final Optima</b>	\$ 2.671	\$ 352	\$ 43.726	\$ 43.965	\$ 43.947	\$ 43.852	\$ 42.713	\$ 42.547	\$ 43.005	\$ 43.811

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>Activo</b>										
<b>Caja Óptima</b>	\$ 2.671	\$ 352	\$ 43.726	\$ 43.965	\$ 43.947	\$ 43.852	\$ 42.713	\$ 42.547	\$ 43.005	\$ 43.811
<b>Excedente Caja</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 19.747	\$ 126.692	\$ 253.883	\$ 366.788	\$ 524.862	\$ 855.172	\$ 1.185.460	\$ 1.514.859
<b>Cuentas por Cobrar</b>	\$ 36.506	\$ 43.808	\$ 51.109	\$ 58.410	\$ 65.711	\$ 73.013	\$ 73.013	\$ 73.013	\$ 73.013	\$ 73.013
<b>Inventario</b>	\$ 1.167	\$ 1.283	\$ 1.410	\$ 1.548	\$ 1.697	\$ 1.787	\$ 1.881	\$ 1.962	\$ 2.046	\$ 2.135
<b>Activo Fijo</b>	\$ 3.230.235	\$ 3.059.223	\$ 2.888.210	\$ 2.717.198	\$ 2.546.186	\$ 2.375.173	\$ 2.204.161	\$ 2.033.148	\$ 1.862.136	\$ 1.691.124
<b>Depreciación</b>	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012
<b>Total Activo</b>	\$ 3.270.579	\$ 3.104.665	\$ 3.004.202	\$ 2.947.813	\$ 2.911.424	\$ 2.860.613	\$ 2.846.629	\$ 3.005.842	\$ 3.165.660	\$ 3.324.942
<b>Pasivo</b>										
<b>Proveedores</b>	\$ 36.894	\$ 38.690	\$ 39.908	\$ 40.888	\$ 31.510	\$ 32.955	\$ 33.243	\$ 33.503	\$ 33.753	\$ 34.014
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>	\$ 1.207.285	\$ 1.006.071	\$ 804.857	\$ 603.642	\$ 402.428	\$ 201.214	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Capital</b>	\$ 2.087.014	\$ 2.026.400	\$ 2.059.904	\$ 2.159.438	\$ 2.303.282	\$ 2.477.486	\$ 2.626.444	\$ 2.813.386	\$ 2.972.339	\$ 3.131.907
<b>Resultados Ejercicio</b>	-\$ 60.614	\$ 33.504	\$ 110.593	\$ 179.805	\$ 248.863	\$ 297.916	\$ 311.570	\$ 317.906	\$ 319.136	\$ 318.043
<b>Dividendos</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 11.059	\$ 35.961	\$ 74.659	\$ 148.958	\$ 124.628	\$ 158.953	\$ 159.568	\$ 159.021
<b>Total Pasivo</b>	\$ 3.270.579	\$ 3.104.665	\$ 3.004.202	\$ 2.947.813	\$ 2.911.424	\$ 2.860.613	\$ 2.846.629	\$ 3.005.842	\$ 3.165.660	\$ 3.324.942
<b>Caja Máxima / Óptima</b>	\$ 2.671	\$ 352	\$ 43.726	\$ 43.965	\$ 43.947	\$ 43.852	\$ 42.713	\$ 42.547	\$ 43.005	\$ 43.811
<b>Cuentas por Cobrar</b>	\$ 36.506	\$ 43.808	\$ 51.109	\$ 58.410	\$ 65.711	\$ 73.013	\$ 73.013	\$ 73.013	\$ 73.013	\$ 73.013
<b>Inventario</b>	\$ 1.167	\$ 1.283	\$ 1.410	\$ 1.548	\$ 1.697	\$ 1.787	\$ 1.881	\$ 1.962	\$ 2.046	\$ 2.135
<b>(Proveedores)</b>	\$ 36.894	\$ 38.690	\$ 39.908	\$ 40.888	\$ 31.510	\$ 32.955	\$ 33.243	\$ 33.503	\$ 33.753	\$ 34.014
<b>NOF</b>	<b>\$ 3.450</b>	<b>\$ 6.752</b>	<b>\$ 56.337</b>	<b>\$ 63.034</b>	<b>\$ 79.846</b>	<b>\$ 85.697</b>	<b>\$ 84.363</b>	<b>\$ 84.018</b>	<b>\$ 84.311</b>	<b>\$ 84.945</b>
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>	\$ 1.207.285	\$ 1.006.071	\$ 804.857	\$ 603.642	\$ 402.428	\$ 201.214	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Capital</b>	\$ 2.026.400	\$ 2.059.904	\$ 2.159.438	\$ 2.303.282	\$ 2.477.486	\$ 2.626.444	\$ 2.813.386	\$ 2.972.339	\$ 3.131.907	\$ 3.290.929
<b>(Activo Fijo)</b>	\$ 3.230.235	\$ 3.059.223	\$ 2.888.210	\$ 2.717.198	\$ 2.546.186	\$ 2.375.173	\$ 2.204.161	\$ 2.033.148	\$ 1.862.136	\$ 1.691.124
<b>FM</b>	<b>\$ 3.450</b>	<b>\$ 6.752</b>	<b>\$ 76.084</b>	<b>\$ 189.726</b>	<b>\$ 333.729</b>	<b>\$ 452.485</b>	<b>\$ 609.225</b>	<b>\$ 939.191</b>	<b>\$ 1.269.771</b>	<b>\$ 1.599.805</b>
<b>Excedente de Caja / NRN</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 19.747	\$ 126.692	\$ 253.883	\$ 366.788	\$ 524.862	\$ 855.172	\$ 1.185.460	\$ 1.514.859

<b>FREE CASH FLOW</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>BAIT</b>		\$ 71.014	\$ 167.346	\$ 275.706	\$ 370.939	\$ 465.914	\$ 527.546	\$ 530.183	\$ 529.843	\$ 531.893	\$ 530.072
<b>(menos) Impuestos 25%</b>		\$ 17.753	\$ 41.836	\$ 68.927	\$ 92.735	\$ 116.478	\$ 131.887	\$ 132.546	\$ 132.461	\$ 132.973	\$ 132.518
<b>BAIT (1-t)</b>		\$ 53.260	\$ 125.509	\$ 206.780	\$ 278.204	\$ 349.435	\$ 395.660	\$ 397.637	\$ 397.382	\$ 398.920	\$ 397.554
<b>(mas) Depreciación</b>		\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012
<b>+/- Variación NOF</b>		-\$ 3.450	-\$ 3.302	-\$ 49.585	-\$ 6.697	-\$ 16.811	-\$ 5.851	\$ 1.334	\$ 345	-\$ 293	-\$ 634
<b>(menos) Inversión Inicial</b>	-\$ 3.521.247										
<b>(mas) Valor Contable Activos Vendidos</b>		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>(mas) Valor de Rescate</b>		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
											\$ 567.932
<b>FCF</b>	<b>-\$ 3.521.247</b>	<b>\$ 220.823</b>	<b>\$ 293.220</b>	<b>\$ 328.207</b>	<b>\$ 442.519</b>	<b>\$ 503.636</b>	<b>\$ 560.821</b>	<b>\$ 569.983</b>	<b>\$ 568.740</b>	<b>\$ 569.640</b>	<b>\$ 4.731.653</b>

<b>Valor Terminal</b>	\$ 4.163.722
<b>VAN</b>	-\$ 346.970
<b>TIR</b>	12,93%
<b>Valor del Activo con Deuda</b>	\$ 3.174.277

Anexo No. 26

Estados Financieros – Escenario Optimista

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>Ingresos</b>										
<b>VMC</b>	\$ 778.800	\$ 876.150	\$ 973.500	\$ 973.500	\$ 973.500	\$ 973.500	\$ 973.500	\$ 973.500	\$ 973.500	\$ 973.500
<b>VIC</b>	\$ 20.281	\$ 20.281	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Alícuotas</b>	\$ 62.304	\$ 70.092	\$ 77.880	\$ 77.880	\$ 77.880	\$ 77.880	\$ 77.880	\$ 77.880	\$ 77.880	\$ 77.880
<b>Alquiler Cancha de Fútbol</b>	\$ 34.560	\$ 43.200	\$ 51.840	\$ 51.840	\$ 51.840	\$ 52.704	\$ 53.568	\$ 54.432	\$ 55.296	\$ 56.160
<b>Pared de Escalar</b>	\$ 12.960	\$ 17.280	\$ 21.600	\$ 25.920	\$ 25.920	\$ 26.784	\$ 27.648	\$ 28.512	\$ 28.944	\$ 29.376
<b>Seminarios y Conferencias</b>	\$ 7.000	\$ 8.663	\$ 10.588	\$ 12.811	\$ 15.373	\$ 16.910	\$ 18.601	\$ 20.462	\$ 22.508	\$ 24.758
<b>Competiciones</b>	\$ 40.000	\$ 49.500	\$ 59.950	\$ 71.221	\$ 83.134	\$ 88.122	\$ 92.528	\$ 96.229	\$ 99.116	\$ 102.089
<b>Auspiciantes</b>	\$ 40.000	\$ 45.000	\$ 50.000	\$ 55.000	\$ 60.000	\$ 63.000	\$ 64.260	\$ 65.545	\$ 66.856	\$ 68.193
<b>Total Ingresos</b>	\$ 995.905	\$ 1.130.166	\$ 1.245.358	\$ 1.268.171	\$ 1.287.647	\$ 1.298.900	\$ 1.307.985	\$ 1.316.560	\$ 1.324.100	\$ 1.331.957
<b>Egresos</b>										
<b>Personal Administración</b>	\$ 132.000	\$ 134.640	\$ 137.333	\$ 138.706	\$ 140.093	\$ 141.494	\$ 142.909	\$ 144.338	\$ 145.782	\$ 147.239
<b>Gastos Oficina</b>	\$ 2.400	\$ 2.600	\$ 2.800	\$ 3.000	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200
<b>Insumos</b>	\$ 16.335	\$ 17.969	\$ 19.765	\$ 20.754	\$ 21.791	\$ 22.881	\$ 24.025	\$ 25.226	\$ 26.487	\$ 27.812
<b>Publicidad</b>	\$ 219.099	\$ 194.515	\$ 191.872	\$ 177.544	\$ 167.394	\$ 168.857	\$ 170.038	\$ 171.153	\$ 172.133	\$ 173.154
<b>Guardias Seguridad</b>	\$ 63.000	\$ 63.000	\$ 63.000	\$ 63.000	\$ 63.000	\$ 63.000	\$ 63.000	\$ 63.000	\$ 63.000	\$ 63.000
<b>Mantenimiento</b>	\$ 12.000	\$ 15.000	\$ 18.000	\$ 21.000	\$ 24.000	\$ 27.000	\$ 27.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 34.000
<b>Aseo y limpieza</b>	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000
<b>Consumos Básicos</b>	\$ 12.000	\$ 13.200	\$ 14.520	\$ 15.972	\$ 17.569	\$ 18.448	\$ 19.370	\$ 20.339	\$ 21.355	\$ 22.423
<b>Organización eventos</b>	\$ 28.200	\$ 31.989	\$ 35.269	\$ 42.016	\$ 49.253	\$ 51.466	\$ 53.342	\$ 54.845	\$ 55.947	\$ 57.082
<b>Total Egresos</b>	\$ 509.034	\$ 496.913	\$ 506.559	\$ 505.991	\$ 510.301	\$ 520.345	\$ 526.884	\$ 536.100	\$ 541.904	\$ 551.910
<b>BAITDA</b>	\$ 486.871	\$ 633.253	\$ 738.798	\$ 762.180	\$ 777.346	\$ 778.555	\$ 781.101	\$ 780.460	\$ 782.195	\$ 780.047
<b>Depreciación</b>	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012
<b>BAIT</b>	\$ 315.859	\$ 462.241	\$ 567.786	\$ 591.168	\$ 606.333	\$ 607.542	\$ 610.089	\$ 609.447	\$ 611.183	\$ 609.034
<b>Intereses</b>	\$ 127.939	\$ 99.769	\$ 71.599	\$ 43.429	\$ 15.259	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>BAT</b>	\$ 187.920	\$ 362.472	\$ 496.187	\$ 547.739	\$ 591.075	\$ 607.542	\$ 610.089	\$ 609.447	\$ 611.183	\$ 609.034
<b>15% Utilidad Trabajadores</b>	\$ 28.188	\$ 54.371	\$ 74.428	\$ 82.161	\$ 88.661	\$ 91.131	\$ 91.513	\$ 91.417	\$ 91.677	\$ 91.355
<b>25% Impuesto a la Renta</b>	\$ 46.980	\$ 90.618	\$ 124.047	\$ 136.935	\$ 147.769	\$ 151.886	\$ 152.522	\$ 152.362	\$ 152.796	\$ 152.259
<b>Beneficio Neto</b>	<b>\$ 112.752</b>	<b>\$ 217.483</b>	<b>\$ 297.712</b>	<b>\$ 328.643</b>	<b>\$ 354.645</b>	<b>\$ 364.525</b>	<b>\$ 366.053</b>	<b>\$ 365.668</b>	<b>\$ 366.710</b>	<b>\$ 365.421</b>
	<b>11,32%</b>	<b>19,24%</b>	<b>23,91%</b>	<b>25,91%</b>	<b>27,54%</b>	<b>28,06%</b>	<b>27,99%</b>	<b>27,77%</b>	<b>27,70%</b>	<b>27,43%</b>

<b>FLUJO DE TESORERIA</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>Ingresos</b>										
<b>Ventas</b>	\$ 931.005	\$ 1.122.053	\$ 1.237.245	\$ 1.268.171	\$ 1.287.647	\$ 1.298.900	\$ 1.307.985	\$ 1.316.560	\$ 1.324.100	\$ 1.331.957
<b>Préstamo Bancario</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Ingreso Accionistas</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Total Ingresos</b>	\$ 931.005	\$ 1.122.053	\$ 1.237.245	\$ 1.268.171	\$ 1.287.647	\$ 1.298.900	\$ 1.307.985	\$ 1.316.560	\$ 1.324.100	\$ 1.331.957
<b>Egresos</b>										
<b>Proveedores</b>	\$ 284.230	\$ 306.641	\$ 301.685	\$ 290.039	\$ 280.603	\$ 281.710	\$ 284.068	\$ 286.390	\$ 288.645	\$ 290.983
<b>Gastos Generales</b>	\$ 184.200	\$ 194.829	\$ 205.122	\$ 217.694	\$ 230.916	\$ 238.408	\$ 242.621	\$ 249.521	\$ 253.084	\$ 260.744
<b>Construcción</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Pago Capital</b>	\$ 281.700	\$ 281.700	\$ 281.700	\$ 281.700	\$ 281.700	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Intereses</b>	\$ 127.939	\$ 99.769	\$ 71.599	\$ 43.429	\$ 15.259	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Utilidad 15% Trabajadores</b>	\$ 28.188	\$ 54.371	\$ 74.428	\$ 82.161	\$ 88.661	\$ 91.131	\$ 91.513	\$ 91.417	\$ 91.677	\$ 91.355
<b>Impuestos</b>	\$ 46.980	\$ 90.618	\$ 124.047	\$ 136.935	\$ 147.769	\$ 151.886	\$ 152.522	\$ 152.362	\$ 152.796	\$ 152.259
<b>Dividendos</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Total Egresos</b>	\$ 953.236	\$ 1.027.928	\$ 1.058.580	\$ 1.051.957	\$ 1.044.907	\$ 763.134	\$ 770.724	\$ 779.690	\$ 786.202	\$ 795.341
<b>Excedente / Déficit</b>	-\$ 22.231	\$ 94.125	\$ 178.665	\$ 216.214	\$ 242.740	\$ 535.766	\$ 537.261	\$ 536.870	\$ 537.897	\$ 536.616
<b>Caja Inicial</b>	\$ 165.250	\$ 53.081	\$ 49.723	\$ 48.180	\$ 45.785	\$ 43.797	\$ 43.362	\$ 43.907	\$ 44.675	\$ 45.159
<b>Caja Restante</b>	\$ 143.019	\$ 147.206	\$ 228.389	\$ 264.394	\$ 288.525	\$ 579.563	\$ 580.623	\$ 580.777	\$ 582.572	\$ 581.775
<b>Caja Máxima</b>	\$ 53.081	\$ 49.723	\$ 48.180	\$ 45.785	\$ 43.797	\$ 43.362	\$ 43.907	\$ 44.675	\$ 45.159	\$ 45.993
<b>Excedente Caja</b>	\$ 89.938	\$ 97.483	\$ 180.209	\$ 218.609	\$ 244.728	\$ 536.201	\$ 536.716	\$ 536.102	\$ 537.414	\$ 535.782
<b>Caja Final Optima</b>	\$ 53.081	\$ 49.723	\$ 48.180	\$ 45.785	\$ 43.797	\$ 43.362	\$ 43.907	\$ 44.675	\$ 45.159	\$ 45.993

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>Activo</b>										
<b>Caja Óptima</b>	\$ 53.081	\$ 49.723	\$ 48.180	\$ 45.785	\$ 43.797	\$ 43.362	\$ 43.907	\$ 44.675	\$ 45.159	\$ 45.993
<b>Excedente Caja</b>	\$ 89.938	\$ 78.679	\$ 110.032	\$ 164.320	\$ 231.726	\$ 585.664	\$ 939.353	\$ 1.292.621	\$ 1.646.680	\$ 1.999.751
<b>Cuentas por Cobrar</b>	\$ 64.900	\$ 73.013	\$ 81.125	\$ 81.125	\$ 81.125	\$ 81.125	\$ 81.125	\$ 81.125	\$ 81.125	\$ 81.125
<b>Inventario</b>	\$ 1.561	\$ 1.714	\$ 1.880	\$ 1.979	\$ 2.083	\$ 2.173	\$ 2.269	\$ 2.369	\$ 2.474	\$ 2.584
<b>Activo Fijo</b>	\$ 3.230.235	\$ 3.059.223	\$ 2.888.210	\$ 2.717.198	\$ 2.546.186	\$ 2.375.173	\$ 2.204.161	\$ 2.033.148	\$ 1.862.136	\$ 1.691.124
<b>Depreciación</b>	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012
<b>Total Activo</b>	\$ 3.439.715	\$ 3.262.352	\$ 3.129.428	\$ 3.010.407	\$ 2.904.916	\$ 3.087.497	\$ 3.270.815	\$ 3.453.938	\$ 3.637.573	\$ 3.820.577
<b>Pasivo</b>										
<b>Proveedores</b>	\$ 42.166	\$ 37.760	\$ 37.680	\$ 36.037	\$ 34.923	\$ 35.242	\$ 35.533	\$ 35.822	\$ 36.103	\$ 36.396
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>	\$ 1.126.799	\$ 845.099	\$ 563.400	\$ 281.700	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Capital</b>	\$ 2.157.998	\$ 2.270.751	\$ 2.379.492	\$ 2.528.348	\$ 2.692.670	\$ 2.869.992	\$ 3.052.255	\$ 3.235.282	\$ 3.418.116	\$ 3.601.471
<b>Resultados Ejercicio</b>	\$ 112.752	\$ 217.483	\$ 297.712	\$ 328.643	\$ 354.645	\$ 364.525	\$ 366.053	\$ 365.668	\$ 366.710	\$ 365.421
<b>Dividendos</b>	\$ 0	\$ 108.742	\$ 148.856	\$ 164.322	\$ 177.322	\$ 182.263	\$ 183.027	\$ 182.834	\$ 183.355	\$ 182.710
<b>Total Pasivo</b>	\$ 3.439.715	\$ 3.262.352	\$ 3.129.428	\$ 3.010.407	\$ 2.904.916	\$ 3.087.497	\$ 3.270.815	\$ 3.453.938	\$ 3.637.573	\$ 3.820.577

<b>Caja Máxima / Optima</b>	\$ 53.081	\$ 49.723	\$ 48.180	\$ 45.785	\$ 43.797	\$ 43.362	\$ 43.907	\$ 44.675	\$ 45.159	\$ 45.993
<b>Cuentas por Cobrar</b>	\$ 64.900	\$ 73.013	\$ 81.125	\$ 81.125	\$ 81.125	\$ 81.125	\$ 81.125	\$ 81.125	\$ 81.125	\$ 81.125
<b>Inventario</b>	\$ 1.561	\$ 1.714	\$ 1.880	\$ 1.979	\$ 2.083	\$ 2.173	\$ 2.269	\$ 2.369	\$ 2.474	\$ 2.584
<b>(Proveedores)</b>	\$ 42.166	\$ 37.760	\$ 37.680	\$ 36.037	\$ 34.923	\$ 35.242	\$ 35.533	\$ 35.822	\$ 36.103	\$ 36.396
<b>NOF</b>	<b>\$ 77.377</b>	<b>\$ 86.690</b>	<b>\$ 93.506</b>	<b>\$ 92.852</b>	<b>\$ 92.081</b>	<b>\$ 91.418</b>	<b>\$ 91.768</b>	<b>\$ 92.346</b>	<b>\$ 92.655</b>	<b>\$ 93.306</b>
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>	\$ 1.126.799	\$ 845.099	\$ 563.400	\$ 281.700	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Capital</b>	\$ 2.270.751	\$ 2.379.492	\$ 2.528.348	\$ 2.692.670	\$ 2.869.992	\$ 3.052.255	\$ 3.235.282	\$ 3.418.116	\$ 3.601.471	\$ 3.784.181
<b>(Activo Fijo)</b>	\$ 3.230.235	\$ 3.059.223	\$ 2.888.210	\$ 2.717.198	\$ 2.546.186	\$ 2.375.173	\$ 2.204.161	\$ 2.033.148	\$ 1.862.136	\$ 1.691.124
<b>FM</b>	<b>\$ 167.315</b>	<b>\$ 165.369</b>	<b>\$ 203.538</b>	<b>\$ 257.172</b>	<b>\$ 323.807</b>	<b>\$ 677.082</b>	<b>\$ 1.031.121</b>	<b>\$ 1.384.967</b>	<b>\$ 1.739.335</b>	<b>\$ 2.093.057</b>
<b>Excedente de Caja / NRN</b>	\$ 89.938	\$ 78.679	\$ 110.032	\$ 164.320	\$ 231.726	\$ 585.664	\$ 939.353	\$ 1.292.621	\$ 1.646.680	\$ 1.999.751

<b>FREE CASH FLOW</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>BAIT</b>		\$ 315.859	\$ 462.241	\$ 567.786	\$ 591.168	\$ 606.333	\$ 607.542	\$ 610.089	\$ 609.447	\$ 611.183	\$ 609.034
<b>(menos) Impuestos 25%</b>		\$ 78.965	\$ 115.560	\$ 141.946	\$ 147.792	\$ 151.583	\$ 151.886	\$ 152.522	\$ 152.362	\$ 152.796	\$ 152.259
<b>BAIT (1-t)</b>		\$ 236.894	\$ 346.681	\$ 425.839	\$ 443.376	\$ 454.750	\$ 455.657	\$ 457.567	\$ 457.085	\$ 458.387	\$ 456.776
<b>(mas) Depreciación</b>		\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012
<b>+/- Variación NOF</b>		-\$ 77.377	-\$ 9.313	-\$ 6.816	\$ 653	\$ 771	\$ 663	-\$ 350	-\$ 579	-\$ 309	-\$ 651
<b>(menos) Inversión Inicial</b>	-\$ 3.521.247										
<b>(mas) Valor Contable Activos Vendidos</b>		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>(mas) Valor de Rescate</b>		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
											\$ 627.137
<b>FCF</b>	<b>-\$ 3.521.247</b>	<b>\$ 330.530</b>	<b>\$ 508.380</b>	<b>\$ 590.036</b>	<b>\$ 615.041</b>	<b>\$ 626.534</b>	<b>\$ 627.332</b>	<b>\$ 628.229</b>	<b>\$ 627.519</b>	<b>\$ 629.091</b>	<b>\$ 5.224.917</b>

<b>Valor Terminal</b>	\$ 4.597.780
<b>VAN</b>	\$ 462.759
<b>TIR</b>	16,93%
<b>Valor del Activo con Deuda</b>	\$ 3.984.006

## Referencias

---

- Y Industrias Lácteas Toni, Plan nutricional colaboradores
- Y Iron Runner, Carrera realizada en Junio, 2012
- Y Pedro Nuques, Gerente T3
- Y Andrés Ortega, Gerente Terrabienes
- Y Juan Miguel Iturralde, Propietario Aliance JiuJitsu Samborondon.
- Y André Jaramillo, Propietario My Bike
- Y Ricardo Orrantia, Dirección Informática, centro comercial Mall del Sol
- Y Gina Galeano, Concejal del Guayas
- Y Karl Egloff, deportista profesional
- Y Mario Silva, propietario Arco
- Y Cesar Salmon, Gerente Comercial Anglo Automotriz
- Y Monodedo, construcción de pared de escalar
- Y Jeseff Zamora, egresado Arquitectura

## Bibliografía

---

- Rovayo, G. (2010) Finanzas para Directivos. Guayaquil, Ed. Gabriel Rovayo Vera.
- FOSLAP. (2008) Informes y estadísticas de la Federación de Organizaciones Sociales de la Puntilla.
- Solomon, M. (1997) Comportamiento del Consumidor, Ed. Prentice Hall.
- Kinneary /Taylor. (1998) Investigación de Mercado, Ed. McGraw Hill.
- Ries, E. (2011) The Lean Startup, Ed. Crown Publishing Group
- Ostenwalder/Pigneur (2010) Business Model Generation, Ed. Jhon Wiley & Sons, Inc
- Gamboa, P. (2012) Guayaquil en forma, con furia. In: *Vida Activa*, 50
- Especial edición 50. (2012) ¿Qué tipo de deportistas somos? In: *Vida activa*, 50
- Gómez, S. (2009, enero 7). Aumenta la clientela en los gimnasios. El Universo, sección Vida y Estilo, P. 1
- Megatlon, sitio web: <http://www.megatlon.com/institucional>
- Instituto nacional de estadísticas y Censos del Ecuador, sitio web: <http://www.inec.gov.ec/web/guest/inicio>
- Superintendencia de compañías, sitio web: <https://www.supercias.gov.ec>
- Banco Central del Ecuador, sitio web: <http://www.bce.fin.ec>
- Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador, sitio web: <http://mef.gov.ec>
- Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>
- Servicio de Rentas Internas, sitio web: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>