



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
ECONOMISTA**

Título:

Proyecto de inversión para la implementación de un bar con apuestas deportivas en línea en la
ciudad de Manta

Autor:

Loor Mendoza Wilter Adrián

Tutor:

Dr. Solís Cedeño Víctor Javier

Facultad de Ciencias Sociales, Derecho

y Bienestar

Carrera de Economía

Lugar y fecha:

Manta, 12 de enero del 2026

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad Ciencias Sociales, Derecho y Bienestar, carrera de Economía de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular, bajo la autoría del estudiante Loo Mendoza Wilter Adrián, legalmente matriculado en la carrera de Economía, período académico 2025-2, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es “Proyecto de inversión para la implementación de un bar con apuestas deportivas en línea en la ciudad de Manta”.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 30 de enero de 2026.

Lo certifico,



Dr. Víctor Javier Solís Cedeño, Ph.D

Docente Tutor
Carrera de Economía

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro, que la presente investigación, cuyo tema es: **“Proyecto de inversión para la implementación de un bar con apuestas deportivas en línea en la ciudad de Manta”**, es un trabajo que fue investigado y realizado en su totalidad por mi persona Loor Mendoza Wilter Adrián, cumpliendo con todas las exigencias requeridas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, la Facultad de Ciencias Sociales, Derecho y Bienestar y la carrera de Economía.

La responsabilidad de los hechos, opiniones e ideas presentadas en este estudio, corresponden exclusivamente al autor y el patrimonio intelectual de la investigación pertenecerá a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí.

Manta, 30 enero de 2026.



Loor Mendoza Wilter Adrián

1314439736

Dedicatoria

Con el corazón lleno de gratitud y emoción, dedico este logro, fruto de años de esfuerzo, constancia y dedicación, en primer lugar, a Dios, quien ha sido mi guía permanente y mi fortaleza en cada etapa del camino. Gracias por permitirme alcanzar esta meta que, con fe y sacrificio, hoy se convierte en una realidad.

De igual manera este triunfo me lo quiero dedicar, porque reconozco mi esfuerzo diario, la constancia y dedicación que le puse día a día para llegar hasta aquí, a pesar de los momentos difíciles, donde parecía no lograrlo, nunca dejé de luchar por este sueño, por eso hoy celebro mi perseverancia y mi lucha constante por seguir adelante hasta culminar mi etapa universitaria, todo mi esfuerzo diario se lo debo a mi familia, quienes han sido mi mayor inspiración y el motivo principal por querer superarme cada día. Gracias por su amor incondicional y por acompañarme en cada etapa del proceso, ustedes han sido mi inspiración diaria y el motor que me impulsó a luchar por esta meta. Este logro también es suyo, porque sin su respaldo, su confianza y su amor, nada de esto habría sido posible.

Agradecimiento

Quiero agradecer a Dios por ser mi guía y fortaleza durante esta etapa de mi vida universitaria. En cada adversidad que se presentó en el camino, encontré la fe necesaria para no rendirme ante las dificultades. En los momentos de cansancio, cuando sentí que no iba a lograrlo, me brindó las fuerzas para seguir adelante y me acompañó en cada etapa de este proceso y gracias a su amor y sus bendiciones, hoy este sueño se convierte en realidad.

De igual manera, expreso mi más sincero agradecimiento a todos mis docentes que me acompañaron en mi etapa universitaria, pero de manera especial quiero agradecer a: Dr. Javier Solís; Dr. Patricio Cuesta; y Econ. Frank Valencia, quienes con sus enseñanzas en cada clase, dedicación y compromiso han sido parte fundamental de mi formación académica. Gracias por compartir sus conocimientos, por su orientación constante y por el apoyo brindado a lo largo de mi carrera universitaria. Sus enseñanzas no solo contribuyeron a mi preparación profesional, sino que también dejan una huella invaluable en esta etapa.

Índice de contenido

Certificado del tutor PAT-01-F-010.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Resumen ejecutivo.....	x
Introducción.....	1
Capítulo 1: Estudio estratégico.....	2
1.1. Análisis estratégico.....	2
1.1.1. Análisis del macroentorno.....	2
1.1.2. Análisis del microentorno.....	4
1.1.3. Análisis FODA.....	5
1.2. Planteamiento estratégico.....	7
1.2.1. Visión y misión.....	7
1.2.2. Objetivos estratégicos.....	8
1.2.3. Estrategias.....	9
1.2.4. Valores institucionales.....	10
Capítulo II. Estudio de mercado.....	11
2.1. Análisis del mercado de referencia.....	11
2.1.1. Análisis y cuantificación de la demanda actual y futura.....	11
2.1.2. Cuantificación de la demanda insatisfecha actual y futura.....	12
2.1.3. Determinación de la demanda que atenderá el proyecto.....	12
2.2. Plan comercial.....	13
2.2.1. Objetivos del plan comercial.....	13
2.2.2. Segmentos de mercado.....	13
2.2.3. Producto.....	13
2.2.4. Precio.....	14
2.2.5. Plaza o distribución.....	15

2.2.6. Promoción.....	15
2.2.7. Presupuesto de marketing.....	15
Capítulo 3: Estudio Técnico-Organizacional.....	16
3.1. Estudio Técnico.....	16
3.1.1. Capacidad de producción.....	16
3.1.2. Plan de Producción.....	17
3.1.3. Localización.....	18
3.1.4. Ingeniería del proceso productivo.....	18
3.1.5. Requerimientos de materia prima, insumos y materiales.....	19
3.1.6. Requerimiento de mano de obra directa e indirecta.....	20
3.1.7. Requerimiento de activos fijos para área operativa.....	21
3.1.8. Distribución de instalaciones (layout).....	21
3.2. Estudio Organizacional.....	22
3.2.1. Datos generales de la empresa.....	22
3.2.2. Arquitectura organizacional: organigrama.....	22
3.2.3. Distribución de funciones y responsabilidades.....	22
3.2.4. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas.....	23
3.2.5. Requerimiento de personal para áreas administrativas.....	24
3.3. Estudio Legal.....	24
Capítulo 4: Estudio Financiero.....	29
4.1. Horizonte de tiempo del plan financiero.....	29
4.2. Plan de Inversión.....	29
4.2.1. Flujo depreciaciones, amortizaciones y valor de salvamento.....	30
4.3. Plan de Financiamiento.....	31
4.3.1. Tabla de amortización.....	31
4.4. Proyecciones de Ingresos Operacionales.....	32
4.5. Proyecciones de Costos y Gastos Operacionales.....	33

4.6.	Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.....	33
4.7.	Balance General Proyectado.....	34
Capítulo 5: Evaluación.....		36
5.1.	Evaluación financiera.....	36
5.1.1.	Ratios financieros y punto de equilibrio.....	36
5.1.2.	Flujos de Fondos del Proyecto.....	38
5.1.3.	Costo promedio ponderado de capital (WACC).....	39
5.1.4.	Evaluación Financiera del proyecto (VAN, TIR, PAY BACK).....	40
5.1.5.	Análisis de sensibilidad y/o escenarios (análisis de riesgos del proyecto)	41
5.1.6.	Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera	42
5.2.	Evaluación económica.....	42
5.2.1.	Identificación y medición de beneficios económicos (precios sombra, externalidades).....	42
5.2.2.	Identificación y medición de costos económicos del proyecto.....	42
5.2.3.	Corrección de precios cuenta (mano de obra, insumos importados, divisas y otros).....	42
5.2.4.	Flujos de fondos económico del Proyecto;Error! Marcador no definido.	
5.2.5.	Tasa de descuento económica.....	43
5.2.6.	Evaluación económica del proyecto (VAN, TIR, PAY BACK) ..;Error! Marcador no definido.	
5.2.7.	Análisis de sensibilidad y/o escenarios ;Error! Marcador no definido.	
5.2.8.	Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación económica ;Error! Marcador no definido.	
5.2.9.	Evaluación ambiental.....	43
5.2.10.	Identificación de impactos ambientales (línea de base, categorización, afectaciones y riesgos).....	43

5.2.11. Plan de mitigación ambiental.....	43
Conclusiones.....	45
Recomendaciones.....	46
Anexos.....	49

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Análisis PESTEL para el proyecto "Koi Pool"</i>	3
Tabla 2. <i>Matriz FODA del proyecto "Koi Pool"</i>	6

Índice de figuras

Figura 1. Zona Geográfica de la ciudad de Manta.....	49
Figura 2. Zona de competencia del negocio.....	50

Resumen ejecutivo

El presente estudio evaluó la factibilidad de implementar un bar con apuestas deportivas en línea y billar en la ciudad de Manta, denominado "Koi Pool". Se analizó el entorno estratégico, determinando una alta demanda de entretenimiento deportivo en la zona de Badaracco Plaza. La investigación empleó un diseño no experimental con enfoque mixto, utilizando datos financieros proyectados y análisis de mercado. Los resultados demostraron que el proyecto era viable técnica y financieramente, con una inversión inicial destinada principalmente a activos fijos como mesas de billar de alta gama y tecnología. La evaluación financiera proyectó un Valor Actual Neto (VAN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) superior a la tasa de descuento, con un periodo de recuperación de la inversión estimado en un año bajo condiciones normales de operación. Se concluyó que el modelo de negocio, basado en ingresos mixtos por apuestas y consumo, presentaba robustez ante escenarios de riesgo moderado.

Palabras claves: evaluación financiera, inversión, apuestas deportivas, factibilidad económica, billar.

Abstract

The present study evaluated the feasibility of implementing a bar with online sports betting and billiards in the city of Manta, called "Koi Pool". The strategic environment was analyzed, determining a high demand for sports entertainment in the Badaracco Plaza area. The research used a non-experimental design with a mixed approach, using projected financial data and market analysis. The results demonstrated that the project was technically and financially viable, with an initial investment mainly allocated to fixed assets such as high-end pool tables and technology. The financial evaluation projected a positive Net Present Value (NPV) and an Internal Rate of Return (IRR) higher than the discount rate, with an estimated investment recovery period of one year under normal operating conditions. It was concluded that the business model, based on mixed income from betting and consumption, was robust in the face of moderate risk scenarios.

Keywords: financial evaluation, investment, sports betting, economic feasibility, billiards.

Introducción

El presente trabajo de investigación se centra en el estudio de factibilidad para la implementación de un proyecto de inversión denominado "Koi Pool", un establecimiento innovador en la ciudad de Manta que integra un bar, salón de billar y un centro de apuestas deportivas en línea. La definición del tema surge de la necesidad de ofrecer espacios de entretenimiento que combinen la recreación física tradicional, como el billar, con las nuevas tendencias digitales de las apuestas deportivas, atendiendo a un nicho de mercado insatisfecho en la localidad.

El problema identificado radica en la falta de lugares en Manta que ofrezcan una experiencia integral de entretenimiento ("Experiencia Total") que fusione la comodidad de un bar lounge, la competitividad del billar de alta calidad y la emoción de las apuestas en línea en un ambiente seguro y social, diferenciándose de las plataformas web que aíslan al usuario en su hogar. En consecuencia, el objetivo general de esta tesis es determinar la viabilidad económica, financiera y de mercado para la creación de este establecimiento en el sector de Badaracco Plaza.

La justificación del proyecto se sustenta en el dinamismo económico de Manta y su creciente cultura deportiva. La inversión se valida no solo por la rentabilidad esperada, derivada principalmente del sistema de apuestas y servicios complementarios, sino también por la generación de empleo y la creación de un espacio seguro de esparcimiento. La metodología empleada tiene un enfoque mixto, utilizando herramientas cualitativas como entrevistas y observación directa, y cuantitativas mediante el análisis de datos financieros y proyecciones de demanda.

Los resultados esperados apuntan a demostrar que el proyecto es rentable, con un periodo de recuperación de la inversión atractivo (aproximadamente un año) y una estructura de costos sostenible. Finalmente, la estructura de la tesis se divide en cinco capítulos: el Capítulo 1 aborda el estudio estratégico (macro y microentorno); el Capítulo 2 detalla el estudio de mercado; el Capítulo 3 define el estudio técnico y organizacional; el Capítulo 4 presenta el estudio financiero base; y el Capítulo 5, que se desarrolla a continuación, se enfoca en la evaluación integral financiera, económica y ambiental del proyecto.

Capítulo 1: Estudio estratégico

1.1. Análisis estratégico

De acuerdo con Steffens (2020) para que una empresa se mantenga a flote y prospere, es una necesidad adaptarse a un entorno competitivo y en constante evolución. Un análisis estratégico integral permite a la organización valorar su posición frente a los factores externos que no puede controlar, pero que presentan oportunidades y amenazas. Este análisis se descompone en el estudio del macroentorno, que afecta a todas las empresas de una región o sector, y el microentorno, que se refiere a las fuerzas competitivas específicas de la industria.

El análisis estratégico para "Koi Pool" es un paso fundamental para asegurar su viabilidad y éxito en Manta. Al ser un concepto de negocio que combina un bar, mesas de billar y apuestas deportivas en línea, se inserta en los dinámicos sectores de entretenimiento y servicios de la ciudad. Este estudio permitirá identificar las variables clave del entorno que podrían impulsar su crecimiento, como el creciente turismo y la pasión local por el deporte, así como los desafíos, tales como la intensa competencia de otros locales de ocio y las plataformas de apuestas en línea ya establecidas. El objetivo es formular una estrategia robusta que aproveche las fortalezas del proyecto y mitigue sus debilidades, asegurando un posicionamiento sólido y una ventaja competitiva sostenible.

1.1.1. Análisis del macroentorno

El análisis del macroentorno, comúnmente realizado a través de la herramienta PESTEL, permite identificar y analizar las variables macroeconómicas pertinentes para una organización en un contexto determinado. Según Steffens (2020) este modelo clasifica los factores externos en seis categorías: Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, los cuales ejercen una influencia significativa en la mayoría de las empresas independientemente de su sector. Este análisis no busca ser un estudio exhaustivo del entorno, sino identificar aquellos cambios que podrían tener un gran impacto en el desarrollo futuro de la empresa.

Para el proyecto "Koi Pool", el análisis PESTEL revela un entorno con múltiples facetas en la ciudad de Manta. La estabilidad política local y las regulaciones sobre juego y venta de alcohol serán determinantes. Económicamente, la ciudad presenta una dinámica acelerada en los sectores turístico y comercial, lo que sugiere un mercado con poder adquisitivo para el ocio. Desde el punto de vista sociocultural, el crecimiento poblacional, la migración interna y una

marcada afición por los deportes de la población local representan una oportunidad clave. Tecnológicamente, la dependencia de una conexión a internet estable y la competencia de plataformas en línea son factores importantes. En el ámbito ecológico, adoptar prácticas sostenibles puede mejorar la imagen de la marca, en línea con las preocupaciones ambientales locales sobre la gestión de residuos y la contaminación. Finalmente, en el aspecto legal, es imperativo un cumplimiento estricto de la normativa municipal y nacional para licencias de funcionamiento, horarios y juego responsable (Rodríguez & Franco, 2022).

A continuación en la tabla 1, se presenta el análisis PESTEL para "Koi Pool" en la ciudad de Manta:

Tabla 1. *Análisis PESTEL para el proyecto "Koi Pool"*

Factor	Análisis de Variables	Oportunidad / Amenaza
Político	Decisiones y estabilidad del gobierno local (GAD de Manta) en cuanto a permisos de funcionamiento y horarios para bares. Posibles cambios en la regulación nacional sobre las apuestas deportivas. Políticas de incentivo al turismo y la inversión en la ciudad.	Oportunidad/Amenaza
Económico	Dinámica económica acelerada en Manta, impulsada por el turismo, el comercio y el sector industrial. Nivel de ingresos y poder adquisitivo de la población local y turística. Sensibilidad al precio en servicios de entretenimiento y ocio.	Oportunidad
Sociocultural	Creciente interés por los eventos deportivos, especialmente el fútbol. Aumento de la densidad poblacional urbana debido a la migración. Cultura de socialización en bares y restaurantes. Posible percepción negativa asociada a las casas de apuestas.	Oportunidad/Amenaza

Tecnológico	Alta penetración de smartphones y acceso a internet, facilitando el uso de plataformas de apuestas en línea. Necesidad de infraestructura tecnológica de alta calidad (internet de alta velocidad, pantallas, sonido) en el local. Avances tecnológicos que pueden mejorar la experiencia del cliente.	Oportunidad/Amenaza
Ecológico	Creciente conciencia sobre la sostenibilidad y la gestión de residuos en Manta. Regulaciones ambientales sobre emisiones y tratamiento de desechos para negocios. Oportunidad de posicionarse como un negocio responsable con el medio ambiente.	Oportunidad
Legal	Normativa legal sobre la operación de casas de apuestas en Ecuador. Legislación laboral, fiscal y sanitaria vigente. Requisitos del GAD de Manta para la obtención de licencias de funcionamiento y uso de suelo urbano.	Amenaza

Nota. Análisis PESTEL del negocio Bar adaptada a la información obtenido de (Rodríguez & Franco, 2022).

1.1.2. Análisis del microentorno

El análisis del microentorno o entorno específico se enfoca en los factores externos que afectan a una empresa en particular dentro de su industria. De acuerdo con Cajamarca et al. (2022) el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta estratégica que permite analizar el nivel de competencia, determinando el atractivo de un sector a través de la evaluación de cinco elementos clave: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. Este análisis ayuda a la empresa a comprender la estructura de su industria y a definir una estrategia para posicionarse ventajosamente.

El microentorno de "Koi Pool" en Manta está marcado por una alta competitividad. La rivalidad entre competidores es intensa, ya que no solo compite con otros bares que transmiten

deportes como Mojitos Resto Bar o Sport Wings, sino también con una amplia gama de locales de entretenimiento en la ciudad y en Badaracco Plaza. El poder de negociación de los clientes es alto, pues disponen de múltiples alternativas para su ocio y pueden cambiar fácilmente de un establecimiento a otro en busca de mejores precios, ambiente o servicio. La amenaza de nuevos competidores es media; si bien se requiere una inversión considerable en adecuación y licencias, un bar existente podría incorporar fácilmente la transmisión de deportes y promociones relacionadas. La amenaza de productos sustitutos es muy alta y proviene principalmente de las plataformas de apuestas en línea como Betcris, que ofrecen la comodidad de apostar desde cualquier lugar, y de otras actividades de ocio como el cine o simplemente ver los partidos en casa. Finalmente, el poder de negociación de los proveedores de bebidas y alimentos es generalmente bajo debido a la gran cantidad de distribuidores disponibles, lo que permite a "Koi Pool" negociar precios y condiciones favorables (VisitManta, 2025).

1.1.3. Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta estratégica fundamental que permite a una organización identificar sus Fortalezas y Debilidades (factores internos) y las Oportunidades y Amenazas de su entorno (factores externos). Según Varela (2024) el objetivo de este análisis es ayudar a determinar las ventajas competitivas de la organización y la estrategia a emplear en función de sus características y las del entorno en el que participa. Este diagnóstico permite a la empresa maximizar sus fortalezas para aprovechar oportunidades, mientras desarrolla planes para mitigar sus debilidades y defenderse de las amenazas.

Para "Koi Pool", el análisis FODA sintetiza su situación estratégica. Sus fortalezas radican en su concepto de negocio innovador para la zona, que integra bar, billar y apuestas deportivas en un solo lugar, y su ubicación en una plaza comercial moderna y concurrida como Badaracco Plaza. Sin embargo, como debilidades, enfrenta su condición de nuevo jugador en el mercado, con una marca por construir y una posible dependencia de la plataforma de apuestas en línea con la que se asocie. Las oportunidades son claras: el dinamismo económico y turístico de Manta, una población creciente con una fuerte cultura deportiva y de socialización, y la posibilidad de crear sinergias con otros negocios de la plaza. Por otro lado, las amenazas son significativas e incluyen la fuerte competencia directa e indirecta, la consolidación de las apuestas en línea que desincentivan la visita a un local físico, y la vulnerabilidad a cambios regulatorios o crisis económicas que afecten el gasto en ocio (Rodríguez & Franco, 2022).

A continuación, se presenta la matriz FODA para "Koi Pool":

Tabla 2. Matriz FODA del proyecto "Koi Pool"

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Concepto de negocio innovador y diferenciado en la zona de Manta.	1. Crecimiento económico y turístico del cantón Manta.
2. Ubicación estratégica en Badaracco Plaza, un centro comercial nuevo con alto tráfico y negocios complementarios.	2. Aumento de la densidad poblacional y cultura de socialización arraigada.
3. Infraestructura y equipamiento modernos y de alta calidad.	3. Fuerte afición local y nacional por los deportes, especialmente el fútbol.
4. Sinergia con otras ofertas de la plaza (gimnasio, pádel) para atraer un público afín.	4. Posibilidad de realizar alianzas estratégicas con otros negocios de la plaza o con clubes de fans deportivos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Marca nueva con nulo reconocimiento en el mercado.	1. Alta competencia de bares, restaurantes y otros centros de entretenimiento en Manta.
2. Alta inversión inicial requerida para la adecuación del local y equipamiento.	2. Fuerte competencia de plataformas de apuestas deportivas en línea que ofrecen comodidad y accesibilidad.
3. Dependencia de una plataforma de apuestas en línea externa para una parte clave del negocio.	3. Posibles cambios en la legislación que regula las apuestas y la venta de bebidas alcohólicas.
4. Poca o nula experiencia de los gestores en el nicho específico de las apuestas deportivas.	4. Inestabilidad económica que pueda reducir el gasto discrecional de los consumidores en ocio y entretenimiento.

Nota. Análisis FODA del negocio Bar información adaptado de (VisitManta, 2025) (Rodríguez & Franco, 2022).

1.2. Planteamiento estratégico

De acuerdo con Calle García et al. (2025) la planificación estratégica es una herramienta esencial que permite a las empresas definir su rumbo y adaptarse a un entorno en constante cambio. Este planteamiento es fundamental, ya que la falta de coherencia entre la misión, la visión y los objetivos estratégicos puede conducir a una gestión ineficaz y a la pérdida de competitividad. Un planteamiento estratégico bien definido asegura que todos los componentes de la empresa trabajen de manera sinérgica hacia una visión común, facilitando la ejecución efectiva de la estrategia y mejorando el desempeño organizacional.

El planteamiento estratégico de "Koi Pool" se diseñará para capitalizar las oportunidades del entorno de Manta y construir una identidad de marca sólida. Se establecerá una misión clara que defina su propósito y una visión inspiradora que guíe su crecimiento futuro. Los objetivos estratégicos serán específicos y medibles, enfocados en la penetración de mercado, la fidelización de clientes y la rentabilidad. Las estrategias se centrarán en la diferenciación a través de una experiencia de cliente superior y la promoción del juego responsable. Finalmente, los valores institucionales como la pasión, la integridad y la calidad serán el núcleo de su cultura organizacional, asegurando que cada decisión y acción esté alineada con el propósito fundamental de la empresa.

1.2.1. Visión y misión

La misión de una empresa define su propósito fundamental y su razón de ser, respondiendo a las preguntas de qué hace, para quién lo hace y por qué. Por otro lado, la visión es una declaración aspiracional que describe hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo, guiando su curso estratégico. Según Martins (2025) mientras la misión es la estrella guía, la visión actúa como la brújula que indica el camino para alcanzar ese destino. Juntas, y en conjunto con los valores, forman los pilares de la estrategia empresarial.

Misión

Ser el principal centro de entretenimiento deportivo en Manta, proporcionando a nuestros clientes una experiencia inigualable que combina la emoción de las apuestas deportivas en línea, la competencia amistosa en nuestras mesas de billar y una oferta de bar de alta calidad, todo dentro de un ambiente seguro, moderno y apasionado por el deporte.

Visión

Consolidarnos en los próximos cinco años como la marca líder y referente en entretenimiento deportivo en la provincia de Manabí, expandiendo nuestro modelo de negocio y siendo reconocidos por nuestra innovación, la excelencia en el servicio al cliente y nuestro firme compromiso con la promoción de una cultura de juego responsable y comunitario.

1.2.2. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son metas específicas y medibles que una organización establece para alcanzar su misión y visión. De acuerdo con Quiñónez-Cercado et al. (2025) estos objetivos deben estar alineados en todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta el área operativa, para garantizar una ejecución coherente y eficaz de la estrategia global. La correcta definición de estos objetivos es fundamental para dirigir los esfuerzos y recursos de la empresa de manera efectiva.

De acuerdo con Rodríguez & Franco (2022) para "Koi Pool", se han definido los siguientes objetivos estratégicos para los primeros tres años de operación:

- **Crecimiento y Posicionamiento:** Alcanzar una ocupación promedio del 70% durante los fines de semana y eventos deportivos importantes en el primer año de operación.
- **Rentabilidad Financiera:** Lograr el punto de equilibrio operativo en los primeros 18 meses y obtener un retorno sobre la inversión (ROI) positivo al finalizar el tercer año.
- **Fidelización de Clientes:** Desarrollar una base de clientes leales, logrando que el 40% de los clientes visiten el local más de una vez al mes al finalizar el segundo año.
- **Calidad y Reputación:** Posicionarse como el sports bar mejor calificado de Manta en plataformas digitales (Google Maps, redes sociales) en un plazo de dos años, con una calificación promedio superior a 4.5 estrellas.
- **Sostenibilidad y Responsabilidad:** Implementar y comunicar eficazmente un programa de juego responsable, capacitando al 100% del personal en la detección de conductas de riesgo durante el primer semestre.

1.2.3. Estrategias

Las estrategias son los planes de acción diseñados para alcanzar los objetivos a largo plazo de una organización. Según Varela (2024), una estrategia efectiva busca alcanzar una ventaja competitiva sostenible, alineando las características propias de la empresa con las oportunidades del entorno. Estas deben ser coherentes con la misión y visión, y servir como una hoja de ruta para la toma de decisiones en toda la empresa.

Para lograr los objetivos de "Koi Pool", se implementarán las siguientes estrategias:

- **Estrategia de Diferenciación:** Ofrecer una "Experiencia Total de Entretenimiento Deportivo". Esto se logrará a través de la combinación única de apuestas deportivas facilitadas en el local, mesas de billar de alta calidad, una ambientación temática superior, tecnología audiovisual de punta y un servicio al cliente excepcional. Se creará un ambiente que no pueda ser replicado por competidores directos ni por la experiencia de apostar en casa.
- **Estrategia de Marketing y Comunicación:** Implementar una campaña de marketing digital geolocalizada y segmentada, enfocada en redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok) para atraer al público objetivo en Manta. Se realizarán eventos de lanzamiento, promociones especiales durante partidos importantes (La LigaPro, Champions League, etc.) y se creará un programa de lealtad para incentivar la recurrencia.
- **Estrategia de Alianzas y Colaboraciones:** Establecer acuerdos con otros negocios de Badaracco Plaza para ofrecer promociones cruzadas (ej. descuentos para miembros del gimnasio). Se buscará colaborar con influencers locales y fan clubs de equipos deportivos para aumentar la visibilidad y credibilidad de la marca.
- **Estrategia de Enfoque en el Juego Responsable:** Convertir el juego responsable en un pilar de la marca. Se capacitará al personal para identificar y asistir a clientes con posibles problemas de juego, se proporcionará información visible sobre límites y autoexclusión, y se establecerá una colaboración con una organización local de apoyo, diferenciándose de la naturaleza anónima de las plataformas en línea.

1.2.4. Valores institucionales

Los valores corporativos son los principios éticos y las creencias fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones de una organización y sus miembros. Garrote Yáñez (2024) sostiene que estos valores son el elemento nuclear de la cultura corporativa, ya que actúan como los pilares de la narrativa de la empresa y los criterios para el diseño de sus procesos. Una cultura basada en valores sólidos mejora la cohesión, refuerza la reputación y orienta a la empresa hacia el cumplimiento de su misión y visión.

Los valores que regirán la cultura y las operaciones de "Koi Pool" son:

- **Pasión:** Vivimos y respiramos deporte. Fomentamos un ambiente vibrante donde la afición y la emoción por la competencia se comparten y se celebran.
- **Integridad:** Actuamos con transparencia y honestidad. Nuestro compromiso con el juego responsable es inquebrantable, garantizando un entorno seguro y de confianza para nuestros clientes y nuestro equipo.
- **Calidad:** Buscamos la excelencia en cada detalle, desde la bebida que servimos y el estado de nuestras mesas de billar, hasta la calidad de la transmisión de los eventos y la atención que ofrecemos.
- **Comunidad:** Somos más que un bar; somos un punto de encuentro. Promovemos la camaradería, el respeto y la creación de lazos entre personas que comparten una misma pasión.
- **Innovación:** Estamos en constante búsqueda de nuevas formas de enriquecer la experiencia de nuestros clientes, utilizando la tecnología y la creatividad para mantenernos a la vanguardia del entretenimiento.

Capítulo II. Estudio de mercado

2.1. Analisis del mercado de referencia

2.1.1. Analisis y cuantificación de la demanda actual y futura

La demanda actual para un concepto como "Koi Pool" proviene de varios segmentos de la población de Manta:

Población local con afición deportiva: Manta tiene una fuerte cultura de socialización y una marcada afición por los deportes, especialmente el fútbol. Esto crea una demanda base de personas que buscan lugares para ver partidos en un ambiente social.

Jóvenes y adultos jóvenes: Este segmento, que incluye universitarios y jóvenes profesionales, busca constantemente nuevas opciones de entretenimiento y socialización. La combinación de bar, billar y la novedad de las apuestas deportivas es atractiva para este grupo.

Turistas nacionales y extranjeros: El dinamismo turístico de Manta atrae a visitantes que buscan opciones de ocio durante su estancia. Un sports bar con una oferta diferenciada puede captar una porción significativa de este mercado.

Usuarios actuales de plataformas de apuestas: Existe una base de usuarios de plataformas de apuestas en línea como Betcris que actualmente apuestan de forma individual. "Koi Pool" busca atraer a este segmento ofreciendo una experiencia social y comunitaria que no se encuentra al apostar desde casa.

La demanda futura se proyecta en crecimiento, sustentada por:

Crecimiento poblacional: El aumento de la densidad poblacional urbana en Manta, debido a la migración interna, ampliará la base de clientes potenciales.

Consolidación del turismo: Las políticas de incentivo al turismo y la inversión en la ciudad continuarán atrayendo a más visitantes con poder adquisitivo para el ocio.

Auge de las apuestas deportivas: La creciente popularidad y normalización de las apuestas deportivas en línea a nivel nacional aumentará el interés en locales que ofrezcan una experiencia temática.

2.1.2. Cuantificación de la demanda insatisfecha actual y futura

La demanda insatisfecha radica en la falta de un local en Manta que integre de manera cohesiva y con altos estándares de calidad los tres componentes de la oferta de "Koi Pool". Si bien existen bares que transmiten deportes (competencia directa como Mojitos Resto Bar o Sport Wings) y locales de entretenimiento general, ninguno ofrece la "Experiencia Total de Entretenimiento Deportivo" que se planea.

La insatisfacción actual se manifiesta en:

Falta de un centro social para apostadores: Los usuarios de apuestas en línea carecen de un espacio físico para compartir la emoción de los eventos deportivos y las apuestas en comunidad.

Oferta de entretenimiento fragmentada: Los clientes deben elegir entre ir a un bar a ver un partido, ir a un local de billar o apostar en línea desde casa. "Koi Pool" unifica estas actividades.

Calidad de la experiencia: La estrategia se basa en ofrecer una ambientación temática superior, tecnología audiovisual de punta y un servicio excepcional, aspectos que pueden ser deficientes en la competencia actual.

La demanda insatisfecha futura crecerá a medida que los consumidores busquen experiencias de ocio más completas e inmersivas, y a medida que la cultura de las apuestas deportivas se socialice más, demandando espacios físicos para su práctica comunitaria.

2.1.3. Determinación de la demanda que atenderá el proyecto

"Koi Pool" atenderá la demanda de aquellos consumidores que buscan una experiencia de entretenimiento deportivo premium y social. El proyecto no busca competir únicamente en precio, sino en la diferenciación y la calidad de la experiencia.

El proyecto se enfocará en captar:

1. Un porcentaje de los aficionados al deporte que actualmente asisten a otros bares.
2. Una porción de los usuarios de apuestas en línea que deseen socializar su afición.
3. Clientes de negocios complementarios en Badaracco Plaza (como el gimnasio) a través de alianzas estratégicas.

4. El flujo de clientes generado por la propia plaza comercial, que buscan una opción de ocio moderna y de alta calidad.

Se proyecta alcanzar una ocupación promedio del 70% durante los fines de semana y eventos deportivos importantes en el primer año.

2.2. Plan comercial

2.2.1. Objetivos del plan comercial

El plan comercial es fundamental para asegurar que "Koi Pool" tenga clientes y crezca de manera sostenible.

Objetivos del plan comercial

Los objetivos del plan comercial de "Koi Pool" para los primeros dos años son:

Posicionamiento de marca: Establecer a "Koi Pool" como el principal centro de entretenimiento deportivo en Manta, destacando su oferta única y su ambiente de alta calidad.

Captación de clientes: Atraer a los segmentos de mercado objetivo a través de una campaña de marketing digital geolocalizada y eventos de lanzamiento.

Fidelización: Lograr que el 40% de los clientes visiten el local más de una vez al mes al finalizar el segundo año, a través de un programa de lealtad y una experiencia superior.

Generación de ventas: Alcanzar las proyecciones de ventas establecidas, logrando el punto de equilibrio operativo en los primeros 18 meses.

2.2.2. Segmentos de mercado

El mercado meta de "Koi Pool" se define de la siguiente manera:

Segmento Primario: Hombres y mujeres de 21 a 45 años, residentes en Manta, con un nivel socioeconómico medio y medio-alto, apasionados por los deportes (especialmente fútbol), y usuarios actuales o potenciales de tecnología para el entretenimiento y las apuestas.

Segmento Secundario: Turistas nacionales y extranjeros que visitan Manta y buscan opciones de ocio nocturno y diurno de alta calidad.

Segmento Terciario: Grupos de amigos, clientes corporativos y miembros de clubes de fans deportivos que busquen un lugar para eventos privados y reuniones temáticas.

2.2.3. Producto

"Koi Pool" no vende solo bebidas o comida, sino una experiencia integral de entretenimiento. Sus productos y servicios se detallan a continuación:

Tabla 3. *Productos de Kai Pool*

Característica	Descripción	Ventaja Competitiva
Bar y Restaurante	Ofrecerá una carta de cócteles de autor, cervezas nacionales e importadas, y un menú de comida estilo "sports bar" de alta calidad (alitas, hamburguesas, piqueos).	Calidad superior a la de los bares deportivos tradicionales, creando una experiencia gastronómica que complementa el entretenimiento.
Mesas de Billar	Dispondrá de mesas de billar profesionales y bien mantenidas, disponibles para alquiler por hora.	Añade una opción de entretenimiento activo y social, diferenciándose de los bares que solo ofrecen visualización de partidos.
Apuestas Deportivas	Facilitará el acceso a una plataforma de apuestas en línea reconocida a través de terminales en el local o con la ayuda de personal capacitado, creando un entorno social para apostar.	Ofrece la emoción de las apuestas en un entorno seguro, social y regulado, promoviendo el juego responsable y superando la experiencia solitaria de apostar desde casa.
Ambiente y Tecnología	El local contará con un diseño interior temático, múltiples pantallas de alta definición, un sistema de sonido envolvente y una conexión a internet de alta velocidad.	Crea una experiencia inmersiva que no puede ser replicada fácilmente en casa o en otros bares con equipamiento básico.

Nota. Elaboración propia del autor

2.2.4. Precio

La estrategia de precios de "Koi Pool" se basará en el valor percibido y la calidad de la experiencia, en lugar de competir por ser la opción más barata.

Bebidas y Alimentos: Precios competitivos con los de otros bares y restaurantes de gama media-alta en Manta. Se buscará un margen que refleje la calidad de los insumos y el ambiente ofrecido.

Alquiler de Billar: Tarifa por hora, con posibles descuentos en horarios de baja afluencia o para clientes frecuentes.

Apuestas Deportivas: El negocio no cobra directamente por la apuesta, sino que obtiene una comisión de la plataforma de apuestas asociada. El valor para el cliente está en la experiencia y el servicio de facilitación.

2.2.5. Plaza o distribución

La ubicación es una de las principales fortalezas del proyecto.

Ubicación Física: "Koi Pool" estará situado en **Badaracco Plaza**, un centro comercial moderno y con alto tráfico en Manta. Esta ubicación proporciona visibilidad, seguridad y acceso a un flujo constante de clientes potenciales.

Distribución en el Local: El diseño interior (*layout*) será clave para optimizar la experiencia del cliente, con zonas diferenciadas para el bar, las mesas de billar y áreas de visualización de deportes, asegurando comodidad y un flujo lógico.

Canal Digital: Aunque el negocio es físico, la presencia en redes sociales y plataformas de calificación (Google Maps, etc.) será un canal de distribución de información y captación de clientes crucial.

2.2.6. Promoción

Se implementará una estrategia de comunicación integrada para dar a conocer "Koi Pool" y atraer a los clientes.

Marketing Digital: Campañas segmentadas en redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok) dirigidas a usuarios en Manta con intereses en deportes y entretenimiento. Colaboración con influencers locales para aumentar la visibilidad.

Eventos de Lanzamiento: Organización de un evento de inauguración y eventos especiales durante partidos importantes (finales de campeonatos, clásicos, etc.) para generar expectación y tráfico inicial.

Promociones y Programa de Lealtad: Creación de promociones cruzadas con otros negocios de Badaracco Plaza (ej. descuentos para miembros del gimnasio). Desarrollo de un programa de fidelización para incentivar las visitas recurrentes.

Relaciones Públicas: Fomentar una imagen de marca positiva, enfatizando el compromiso con el juego responsable como un diferenciador clave.

2.2.7. Presupuesto de marketing

Se destinará un presupuesto inicial para las actividades de lanzamiento y un presupuesto mensual para las acciones de marketing continuas. La asignación se distribuirá de la siguiente manera:

Tabla 4. *Presupuesto de Marketing*

Partida	Actividades	Porcentaje del Presupuesto (Ejemplo)
Lanzamiento	Evento de inauguración, campaña inicial en redes sociales, producción de material gráfico.	40%
Marketing Digital	Publicidad pagada en redes sociales (pauta mensual), gestión de contenido, colaboraciones con influencers.	35%
Promociones	Descuentos, premios para el programa de lealtad, material POP (Publicidad en el Punto de Venta).	15%
Imprevistos	Reserva para oportunidades de marketing no planificadas o ajustes de campaña.	10%

Nota. Elaboración propia del autor

Capítulo 3: Estudio Técnico-Organizacional

Este capítulo tiene como finalidad determinar la viabilidad operativa del proyecto "Koi Pool". Se analizan los recursos físicos, técnicos y humanos necesarios para la implementación y funcionamiento eficiente del bar con apuestas deportivas. A través de este estudio, se define cómo se producirá el servicio, dónde se ubicará y cómo se organizará la estructura empresarial para cumplir con la propuesta de valor diferenciada que se ha planteado.

3.1. Estudio Técnico

3.1.1. Capacidad de producción

La capacidad de producción del proyecto se define no en términos de unidades manufacturadas, sino en la capacidad de atención simultánea y la rotación de clientes dentro del establecimiento, garantizando siempre los estándares de comodidad y servicio.

Basado en la infraestructura física y el mobiliario adquirido, se ha determinado una capacidad instalada que permite operar en dos niveles de aforo:

- **Capacidad Óptima (Noche Normal):** El local está diseñado para atender cómodamente a un rango de entre 30 a 40 personas de manera simultánea. Este nivel de ocupación permite que el personal atienda los pedidos con rapidez, que los jugadores de billar tengan espacio suficiente para moverse alrededor de las mesas sin obstrucciones y que los espectadores de deportes tengan visibilidad clara de las pantallas.

- **Aforo Máximo:** La capacidad máxima del local, o aforo límite, se ha establecido en **50 personas**. Superar este número podría comprometer la calidad de la experiencia, la movilidad interna y la seguridad.

Para sustentar esta capacidad, el local cuenta con la siguiente distribución de mobiliario operativo:

- **14 sillas** distribuidas estratégicamente en la zona de bar y mesas altas.
- **4 mesas** destinadas al consumo de alimentos y bebidas.
- **3 mesas de billar** profesionales, que constituyen el núcleo de la actividad recreativa.

Esta configuración permite una rotación dinámica, donde un grupo de clientes puede estar consumiendo en las mesas mientras otros utilizan las mesas de billar o realizan sus apuestas, maximizando así el uso del espacio disponible.

3.1.2. Plan de Producción

El plan de producción de servicios en "Koi Pool" se rige por un ciclo semanal de abastecimiento y una planificación específica para eventos de alta demanda. Al ser un negocio de servicios, la "producción" se centra en la disponibilidad constante de insumos para la coctelería y el perfecto estado de las instalaciones de juego.

Ciclo de Abastecimiento Semanal: El proceso operativo estándar inicia con un levantamiento de inventario. Semanalmente, se realiza una consulta directa y exhaustiva con los trabajadores operativos (bartender y personal de servicio) para determinar los faltantes necesarios para satisfacer la demanda proyectada. Este proceso incluye:

1. **Identificación de necesidades:** Se verifica qué insumos hacen falta para la elaboración de los cócteles (frutas, jarabes, decoraciones), el estado de los accesorios para las mesas de billar (tizas, tacos) y el stock de licores específicos.
2. **Elaboración de la lista de compras:** Con la información recabada, se genera una lista de compras consolidada. El objetivo es completar el stock de manera que "no haga falta nada" durante la operación semanal, asegurando la continuidad del servicio.

Planificación para Días Especiales y Eventos Deportivos: Dada la naturaleza del negocio como un *sports bar* y casa de apuestas, los días de partidos importantes requieren un protocolo de producción ampliado:

- **Promoción Anticipada:** Se ejecuta una estrategia de publicidad previa enfocada en el partido o evento específico para asegurar la asistencia.
- **Refuerzo de Personal (Impulsadoras):** Para manejar el incremento en la afluencia y dinamizar el ambiente, se contrata personal adicional temporal, específicamente "impulsadoras". Su función es ayudar en la gestión del cliente, atraer mayor clientela y mejorar la experiencia de servicio durante las horas pico del evento.

3.1.3. Localización

La decisión de localización es un factor de éxito para "Koi Pool". El proyecto se ubica estratégicamente en Baradacco Plaza en una zona de alta actividad comercial y de entretenimiento en la ciudad de Manta.

Criterios de Selección: La ubicación fue seleccionada basándose en un análisis de la demanda existente en la zona. El sitio elegido se encuentra en una vía reconocida múltiples locales de bares, comida y entretenimiento, lo que garantiza un flujo orgánico de clientes potenciales que ya frecuentan el área en busca de ocio. Se posiciona como un punto de venta dual: coctelería de calidad y sala de recreación, ofreciendo una estética distinta a la oferta circundante.

Análisis de Ventajas y Desventajas del Sitio:

- **Ventajas:** La principal fortaleza de la ubicación es que se trata de una zona abierta. Esto permite una flexibilidad operativa donde los clientes pueden socializar tanto dentro como fuera del local sin restricciones severas. Un factor crucial es la ausencia de conflictos vecinales; al ser una zona comercial, no hay residentes durmiendo en las inmediaciones directas que puedan sentirse molestos por el ruido o la "bulla" natural de la actividad nocturna y los partidos, permitiendo a los clientes compartir abiertamente.
- **Desventajas:** La principal limitante identificada es la accesibilidad mediante transporte público masivo. El local se encuentra un poco apartado de las rutas principales de buses urbanos. Por lo tanto, el acceso depende mayoritariamente de que el cliente cuente con vehículo propio o utilice servicios de taxi. Esta variable segmenta indirectamente al mercado objetivo hacia un perfil con mayor poder adquisitivo.

3.1.4. Ingeniería del proceso productivo

La ingeniería del proyecto se fundamenta en la creación de una experiencia de usuario única, denominada internamente como el "viaje" del cliente. A diferencia de los modelos tradicionales existentes, "Koi Pool" integra múltiples líneas de servicio en un solo flujo operativo.

Diferenciación del Proceso: El proceso productivo se distingue de los billares convencionales de la ciudad (y de la referencia de los locales en Chone) al incorporar una temática de barra y coctelería de alto nivel junto con el juego. No es simplemente un lugar para alquilar una mesa; es un sistema híbrido.

Flujo del Servicio:

1. **Recepción y Elección:** El cliente ingresa y tiene la opción de acceder a distintos servicios integrados.
2. **Servicio de Apuestas y Visualización:** Para el segmento interesado en deportes, el sistema de la casa de apuestas es el motor central. El cliente puede apostar y ver el partido que le gusta en las pantallas del local, socializando su emoción.
3. **Servicio de Recreación (Billar):** Simultáneamente, el local atiende a clientes cuyo único interés es el juego. El proceso aquí consiste en el alquiler de las mesas de billar por tiempo, garantizando equipos de alta calidad.
4. **Servicio de Bar:** Transversal a ambas actividades, opera la barra, proveyendo coctelería y bebidas que acompañan la estancia.

Este diseño de procesos permite que el negocio monetice por tres vías simultáneas (apuestas, alquiler de mesas y consumo de bar), optimizando la rentabilidad por metro cuadrado.

3.1.5. Requerimientos de materia prima, insumos y materiales

La gestión de materiales en "Koi Pool" prioriza la frescura y la disponibilidad inmediata, operando bajo un modelo de compras minoristas y especializadas en lugar de grandes contratos de distribución industrial.

Materia Prima Principal (Bar): El insumo crítico para la diferenciación en coctelería son las frutas frescas, las cuales se adquieren con una frecuencia semanal para garantizar su calidad. Los productos esenciales incluyen:

- Naranja
- Piña
- Fresas
- Mix de frutos rojos
- Limones.

Licores y Bebidas: El inventario de alcoholes constituye la base de la oferta de bebidas. Entre los principales licores requeridos se encuentran el tequila y el aperol, entre otros espíritus necesarios para la carta de cócteles.

Política de Proveedores: Una característica particular de la operación actual es que no se cuenta con proveedores mayoristas fijos o contratos de exclusividad industrial. La gran mayoría de los licores y materias primas se adquieren directamente en supermercados o a través de personas que venden este tipo de productos de manera específica. Esta estrategia brinda flexibilidad para aprovechar ofertas y ajustar el stock semanalmente según la demanda real, sin atarse a pedidos mínimos elevados.

3.1.6. Requerimiento de mano de obra directa e indirecta

La estructura operativa es ligera y eficiente, diseñada para mantener los costos fijos controlados mientras se asegura la atención al cliente. Actualmente, el requerimiento de personal base es de 2 trabajadores polifuncionales:

1. Cajera / Encargada de Finanzas:

- **Función:** Es responsable de todas las transacciones económicas del local. Su rol incluye el cobro de mesas, la gestión de los pagos de las apuestas y el control de la caja del bar. Es el filtro de seguridad financiera del negocio.

2. Bartender / Encargado de Barra:

- **Función:** Se encarga de la producción de bebidas y la gestión del área del bar. Es responsable de la preparación de los cócteles, el servicio de cervezas y la atención directa a los clientes en la barra.

Adicionalmente, se considera la participación de la gerencia en la supervisión operativa, actuando como soporte en momentos de alta demanda.

3.1.7. Requerimiento de activos fijos para área operativa

Los activos fijos del área operativa representan la inversión más significativa y son el corazón de la propuesta de valor de entretenimiento.

Mesas de Billar: Son el activo más importante del bar. Se cuenta con 3 mesas de billar, las cuales representaron una inversión inicial aproximada de \$4,500 dólares (a un costo unitario de \$1,500).

- **Especificaciones Técnicas:** Cuentan con una pizarra de mármol, lo cual garantiza durabilidad y precisión. Aunque el mármol no se desgasta por el uso normal, es susceptible a quiebres por golpes fuertes, lo cual implicaría reparaciones complejas o reemplazo total.
- **Mantenimiento Crítico:** Para el correcto funcionamiento, es vital que las mesas estén sin inclinaciones y que el paño esté en buen estado. El paño sufre desgaste natural (suciedad) o daños por mal uso (huecos hechos por clientes inexpertos), requiriendo reemplazo periódico para mantener la calidad del juego. Si las mesas están dañadas, representa un "gran problema" para la reputación y operatividad del local.

Equipos Tecnológicos: Las computadoras son activos esenciales. Sin ellas, no se puede gestionar la demanda del local. Son necesarias para ejecutar el software de gestión que controla el tiempo de uso de las mesas, los pedidos de coctelería/cervezas y, crucialmente, el registro de las apuestas.

3.1.8. Distribución de instalaciones (layout)

El diseño de la planta (layout) no fue aleatorio; se contrató a un arquitecto profesional para materializar la visión de los propietarios.

Diseño y Funcionalidad: El modelo del local fue diseñado combinando la experiencia técnica del arquitecto con la "imaginación" y visión comercial de los socios. Esto permitió asignar "cada cosa en su lugar de manera correcta", optimizando el flujo de personas y la distribución de las zonas de:

- Barra y preparación de bebidas.
- Área de mesas de billar (respetando los espacios de tiro).
- Zona de mesas para espectadores y consumo.

- Terminales o área de gestión de apuestas.

3.2. Estudio Organizacional

3.2.1. Datos generales de la empresa

La identidad organizacional de "Koi Pool" nace de una visión de mercado clara que identificó una oportunidad insatisfecha en Manta.

- La concepción del negocio proviene de la observación del mercado en la ciudad de Chone, donde existen numerosos locales de billar, pero con un enfoque tradicional ("típicos billares"). El fundador, originario de dicha ciudad, decidió evolucionar este concepto.
- **Visión Empresarial:** La propuesta de valor es "ir más allá" del billar tradicional. Se busca integrar varios mercados en un solo local: mesas de billar, coctelería especializada, zona de naípe, música en vivo, transmisión de partidos y casa de apuestas.
- **Justificación:** Se decidió implementar este modelo en Manta debido a que, a diferencia de Chone, en Manta "no hay tanta competencia de esto", lo que otorga una ventaja competitiva de primer movimiento en este nicho específico de entretenimiento integral.

3.2.2. Arquitectura organizacional: organigrama

La estructura organizacional es jerárquica pero funcional, diseñada para una toma de decisiones rápida y una supervisión constante.

Estructura:

1. **Presidente:** Nivel Estratégico y de Control.
2. **Gerente General:** Nivel Ejecutivo y Operativo.
3. **Personal Operativo:** Cajera y Bartender (Nivel de Ejecución).

Esta estructura lineal permite una clara delimitación de autoridad, donde el Gerente actúa como el eje central de las operaciones diarias, reportando al Presidente sobre la salud financiera y el inventario del negocio.

3.2.3. Distribución de funciones y responsabilidades

Las responsabilidades se han dividido claramente entre los socios y el personal para asegurar el control total del negocio:

Gerente General (El autor del proyecto):

- Es el encargado de **"todo lo del local"**. Su rol es omnipresente en la operación diaria.
- Toma las decisiones operativas inmediatas ("lo que haga falta").
- Es quien está más pendiente del funcionamiento del negocio y tiene la capacidad de movilizarse y gestionar recursos de mejor manera.
- Actúa como el principal solucionador de problemas, apoyado por la información que le brindan los trabajadores si se llega a necesitar algo.

Presidente:

- Su función es de control y administración interna.
- Es la persona encargada de **hacer el inventario** físico de los activos y productos.
- Lleva la **contabilidad del local**, asegurando que los números cuadren con la operación reportada.

Personal Operativo (Trabajadores):

- Ejecutan las labores de servicio y comunican inmediatamente a la gerencia cualquier necesidad o incidencia operativa.

3.2.4. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas

Para el correcto funcionamiento de las áreas de dirección y control (Presidencia y Gerencia), los activos tecnológicos son indispensables.

- **Sistemas Informáticos (Hardware y Software):** Como se mencionó en el estudio técnico, las computadoras no solo sirven para la operación (facturación), sino que son la herramienta administrativa principal.
- **Software de Gestión:** El local cuenta con un **sistema de software** especializado que provee la data necesaria para la administración:
 - Reporte de horas jugadas en cada mesa.
 - Detalle de ventas de cócteles y cervezas.
 - Registro de quién realizó una apuesta.

- Sin esta infraestructura tecnológica, "no se podría realizar nada" a nivel administrativo, ya que es la fuente de información para la contabilidad que lleva el Presidente y la toma de decisiones del Gerente.

3.2.5. Requerimiento de personal para áreas administrativas

El requerimiento de personal administrativo se cubre con los roles directivos de los socios, optimizando así la carga salarial en la etapa inicial del proyecto.

- **Administración General:** Cubierta por el cargo de **Gerente**, quien dedica su tiempo completo a la supervisión, logística y estrategia operativa.
- **Administración Contable y de Inventarios:** Cubierta por el cargo de **presidente**, quien asume las funciones de contraloría interna y gestión de stocks.

Esta configuración permite que el negocio funcione con una estructura de costos fijos administrativos mínima, delegando la carga operativa manual a los dos empleados contratados (Cajera y Bartender), mientras que la inteligencia del negocio y la administración de los recursos permanecen en manos de los socios fundadores.

3.3. Estudio Legal

Constitución de la República del Ecuador

La Constitución, como norma fundamental del Estado, establece los pilares sobre los cuales se puede desarrollar una actividad económica. El artículo 66, numeral 15, garantiza el derecho a desarrollar actividades económicas de forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental. Este es el punto de partida que legitima la iniciativa de crear un nuevo negocio, como el bar, siempre que se alinee con los principios constitucionales y el marco legal vigente en el país.

Asimismo, el numeral 16 del mismo artículo 66 consagra la libertad de contratación, un derecho esencial para la operatividad del proyecto. Esta libertad permite al inversionista suscribir los contratos necesarios para el funcionamiento del bar, como los de arrendamiento del local, adquisición de suministros y, fundamentalmente, los acuerdos con las plataformas de apuestas deportivas en línea. La Constitución habilita así la creación de las relaciones comerciales que darán vida al negocio.

El artículo 283 establece que el sistema económico es social y solidario, reconociendo al ser humano como sujeto y fin. Este principio orienta la forma en que el negocio debe operar,

no solo buscando la rentabilidad, sino también contribuyendo al desarrollo local a través de la generación de empleo y el cumplimiento de sus responsabilidades. El proyecto, por tanto, se justifica dentro de un marco que busca equilibrar la iniciativa privada con el bienestar social colectivo.

Finalmente, el artículo 304, numeral 5, asigna a la política comercial el objetivo de impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo. Aunque el proyecto es una microiniciativa, se enmarca dentro de esta política macroeconómica que busca dinamizar el comercio y los servicios. La implementación del bar contribuye a la economía local de Manta, generando un nuevo espacio de servicios y entretenimiento que se integra en la red comercial de la ciudad, bajo la regulación y protección del Estado.

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)

Este Código es el marco principal para la promoción de la inversión en el país. Su artículo 2 establece los principios que rigen sus disposiciones, entre ellos, la facilitación y el fomento de la producción nacional y la inversión. Para el proyecto del bar en Manta, esto significa que el Estado, a través de sus políticas, debe generar un entorno favorable para la creación y operación del negocio, simplificando trámites y promoviendo la seguridad jurídica para el inversionista.

El artículo 4 del COPCI se enfoca en la competitividad, la innovación y la calidad, incentivando la generación de valor agregado. El proyecto de un bar con un componente tecnológico como las apuestas deportivas en línea responde directamente a este principio de innovación. No se trata solo de un bar tradicional, sino de un servicio que integra nuevas tecnologías para ofrecer una experiencia diferenciada, lo que se alinea con los objetivos del Código de modernizar la oferta comercial del país.

Los artículos 17 y 18 detallan las obligaciones y responsabilidades de los inversionistas. Entre ellas se encuentran el cumplimiento de la normativa nacional, el respeto a las normas ambientales y laborales, y la entrega de información veraz a las entidades de control. Esto significa que la inversión en el bar no solo goza de los derechos que otorga el COPCI, sino que también está sujeta a deberes claros que garantizan una operación responsable y transparente, fundamental para la sostenibilidad del negocio.

Además, el artículo 7 del COPCI promueve la simplificación de trámites administrativos para el ejercicio de actividades económicas. El objetivo es reducir la carga

burocrática para los emprendedores. Para el proyecto, esto es vital, ya que implica que los procesos para obtener permisos de funcionamiento, licencias y otros requisitos deberían ser ágiles y eficientes. Este principio busca eliminar barreras de entrada y facilitar que la inversión se concrete de manera rápida y efectiva.

Ley de Compañías

La Ley de Compañías es el fundamento jurídico para la existencia formal del negocio. El artículo 1 de esta ley establece que toda compañía se constituirá mediante un contrato o acto unilateral, adquiriendo personalidad jurídica propia. Para el proyecto del bar, esto es indispensable, ya que significa que el negocio será una entidad legal separada de sus dueños, capaz de asumir derechos, contraer obligaciones y limitar la responsabilidad del inversionista al capital aportado a la empresa.

Para materializar el proyecto, los inversionistas deberán acogerse a una de las especies de compañía que enumera el artículo 2, como la compañía de responsabilidad limitada (Cía. Ltda.) o la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), esta última reconocida por su flexibilidad. La elección del tipo de compañía determinará la estructura de capital, la gobernanza y las responsabilidades de los socios, siendo un paso importante para la organización legal y financiera del bar.

El proceso de constitución, detallado a lo largo de la ley, exige la inscripción en el Registro Mercantil (hoy Registro de Sociedades) y la supervisión de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Este proceso otorga legalidad y publicidad a los actos de la compañía, brindando seguridad jurídica tanto a los socios como a terceros (proveedores, clientes, empleados). El cumplimiento de estos requisitos formales es la única vía para que el bar pueda operar legalmente en el mercado.

Una vez constituida, la compañía deberá cumplir con las obligaciones que la ley impone, como tener un representante legal, llevar contabilidad y presentar balances anuales a la entidad de control. Estas disposiciones aseguran una gestión transparente y ordenada del negocio. Para el bar con apuestas deportivas, esto implica mantener una administración profesional que responda a las normativas vigentes, garantizando así su continuidad y cumplimiento ante las autoridades competentes.

Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento

Esta ley estructura todas las obligaciones fiscales del proyecto. El artículo 1 establece el objeto del impuesto a la renta, que gravará las utilidades generadas por la actividad económica del bar. Esto implica que, desde el inicio de sus operaciones, la empresa deberá registrar sus ingresos y gastos para determinar la base imponible sobre la cual se calculará y pagará anualmente este tributo, siendo una de sus principales responsabilidades con el Estado.

El artículo 52 de la ley establece el Impuesto al Valor Agregado (IVA), que se aplicará a los servicios prestados por el bar y a la venta de sus productos. El negocio actuará como agente de percepción, cobrando el IVA a sus clientes y declarándolo mensualmente al Servicio de Rentas Internas (SRI). Este mecanismo es central en la operativa diaria del establecimiento y requiere una gestión contable precisa para cumplir con las declaraciones periódicas.

De manera específica, el negocio también estará sujeto al Impuesto a los Consumos Especiales (ICE), regulado en el artículo 74 y siguientes, que grava la venta de bebidas alcohólicas. La importación o producción de estas bebidas para su expendio en el bar acarrearán este impuesto, lo cual debe ser considerado en la estructura de costos y precios de venta al público. El correcto manejo del ICE es fundamental para evitar sanciones y operar dentro de la legalidad fiscal.

Recientemente, esta ley fue reformada para incluir un impuesto a los operadores de pronósticos deportivos en línea, como se detalla en el artículo agregado a continuación del artículo 37. Aunque el bar no es el operador directo de la apuesta, sino un intermediario, su asociación con plataformas de este tipo lo vincula a esta nueva realidad fiscal. Asegurarse de que la plataforma con la que se trabaje cumpla con este impuesto único a la renta será importante para la legalidad y reputación del proyecto.

Código del Trabajo

Este Código constituye el fundamento legal para la gestión de todo el personal que será contratado para la operación del bar. El artículo 3 define al empleador como la persona o entidad a quien se presta el servicio, en este caso, la compañía legalmente constituida. El artículo 8, a su vez, regula el contrato individual de trabajo, que será el instrumento para formalizar la relación con meseros, personal de barra, seguridad y limpieza.

El artículo 42 enumera las obligaciones del empleador, siendo la más importante el pago de las remuneraciones pactadas y la afiliación de los trabajadores al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) desde el primer día de labores. El cumplimiento de esta disposición es

imperativo, pues garantiza el acceso de los empleados a las prestaciones de salud, jubilación y otros seguros sociales, constituyendo un pilar de la relación laboral justa y legal.

Los derechos de los trabajadores, como la jornada máxima de trabajo, el derecho al descanso semanal y las vacaciones anuales, están protegidos por los artículos 47, 51 y 69, respectivamente. El proyecto del bar debe diseñar sus horarios y turnos de operación respetando estrictamente estos límites legales para evitar incurrir en sanciones y garantizar un ambiente de trabajo adecuado, lo que a su vez repercute positivamente en la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

Finalmente, el Código también establece las remuneraciones adicionales obligatorias, como el décimo tercer sueldo (bono navideño) y el décimo cuarto sueldo (bono escolar), regulados en los artículos 111 y 113. El plan financiero del proyecto debe presupuestar estos pagos anuales para todo su personal. El cumplimiento de estas obligaciones no es opcional y demuestra el compromiso del negocio con la legislación laboral ecuatoriana y el bienestar de sus empleados.

Capítulo 4: Estudio Financiero

4.1. Horizonte de tiempo del plan financiero

El horizonte de evaluación del proyecto se ha definido en **5 años**. Este periodo es el estándar para la evaluación de proyectos de inversión en el sector de servicios y entretenimiento, permitiendo visualizar la recuperación de la inversión y la estabilización de los flujos de efectivo.

Esta decisión se alinea con la visión estratégica de los socios, quienes han planificado el negocio con una proyección a largo plazo, superando el lustro de operaciones.

4.2. Plan de Inversión

La inversión inicial comprende todos los recursos necesarios para la puesta en marcha del bar deportivo antes de su inauguración. Basado en los datos técnicos y operativos, la estructura de inversión es la siguiente:

A. Activos Fijos (Tangibles)

Representa la mayor carga de la inversión.

1. **Mesas de Billar:** Se adquirieron 3 mesas profesionales. El costo unitario es de \$1,500, totalizando **\$4,500**.
2. **Equipos de Computación:** Esenciales para el sistema de software de apuestas y control de inventarios. Se estima una inversión de **\$2,000** (incluyendo servidor y terminales).
3. **Adecuaciones y Mobiliario:** Incluye la barra, las 14 sillas, 4 mesas y decoración temática. Se estima en **\$5,000**
4. **Equipos de Audio y Video:** Televisores para transmisión de partidos (elemento crítico de consumo de energía). Estimado en **\$2,500**.

B. Activos Intangibles

1. **Software de Gestión:** Licencia del sistema para control de horas y apuestas. Estimado: **\$500**
2. **Permisos y Licencias:** Permisos de funcionamiento (GAD Manta), bomberos, y patentes. Estimado: **\$800**

C. Capital de Trabajo

Recursos para cubrir los costos fijos del primer mes de operación antes de generar ingresos suficientes.

- Nómina + Arriendo + Servicios Básicos = **\$2,600** (aprox).

Tabla Resumen de Inversión Inicial:

Rubro	Valor (\$)	%
Activos Fijos	\$14,000.00	78.2%
- Mesas de Billar	\$4,500.00	
- Equipos de Computación	\$2,000.00	
- Mobiliario y Adecuaciones	\$5,000.00	
- Audio y Video	\$2,500.00	
Activos Intangibles	\$1,300.00	7.3%
Capital de Trabajo (1 mes)	\$2,600.00	14.5%
INVERSIÓN TOTAL	\$17,900.00	100%

4.2.1. Flujo depreciaciones, amortizaciones y valor de salvamento

La depreciación se calcula utilizando el **Método de Línea Recta**, conforme a la legislación tributaria ecuatoriana.

$$\text{Depreciación Anual} = \frac{\text{Valor del Activo} - \text{Valor Residual}}{\text{Vida Útil}}$$

Nota técnica: Las mesas de billar poseen una pizarra de mármol que no se desgasta, pero contablemente se deprecian como mobiliario y equipos. El paño se considera un gasto de mantenimiento, no depreciación.

Tabla de Depreciación Anual:

Activo	Valor (\$)	Vida Útil (Años)	Depreciación Anual (\$)	Depreciación Mensual (\$)
Mesas de Billar	\$4,500	10	\$450	\$37.50

Eq.	\$2,000	3	\$667	\$55.58
Computación				
Mobiliario	\$5,000	10	\$500	\$41.67
Audio y Video	\$2,500	3	\$833	\$69.42
TOTAL	\$14,000		\$2,450	\$204.17

- **Amortización de Intangibles:** Los \$1,300 se amortizan a 5 años = \$260 anuales.
- **Valor de Salvamento (al año 5):** Se calcula sumando el valor en libros de los activos al final del horizonte. Para los equipos de computación y video (vida útil 3 años), se asume una reinversión en el año 4, o un valor residual de cero. Para las mesas y mobiliario, el valor de salvamento será el 50% de su valor inicial.

4.3. Plan de Financiamiento

El proyecto se financia principalmente con capital propio. Según la información recabada, "el local se puso con ahorros propios".

Sin embargo, para efectos de estructura financiera óptima y análisis académico, se plantea un escenario mixto donde el 80% es capital propio y un 20% se cubre mediante un microcrédito bancario para capital de trabajo y equipamiento menor.

- **Capital Propio (Ahorros):** \$14,320 (80%)
- **Deuda (Préstamo Bancario):** \$3,580 (20%)

4.3.1. Tabla de amortización

Se proyecta un crédito de \$3,580 a una tasa de interés del 16% anual (tasa promedio para microcrédito productivo en Ecuador), a un plazo de 3 años (36 meses), con pagos mensuales (Sistema Francés - Cuota Fija).

$$Cuota = Px \frac{(1 +)^1}{(1 + i)^n - 1}$$

Donde: P=3580, i=0.0133 (mensual), n=36.

Tabla de Amortización (Resumen Anual):

Año	Saldo Inicial	Cuota Anual (Pago Total)	Interés Pagado	Capital Amortizado	Saldo Final
1	\$3,580.00	\$1,510.56	\$512.45	\$998.11	\$2,581.89
2	\$2,581.89	\$1,510.56	\$345.10	\$1,165.46	\$1,416.43
3	\$1,416.43	\$1,510.56	\$114.13	\$1,396.43	\$0.00

4.4. Proyecciones de Ingresos Operacionales

Los ingresos provienen de tres fuentes principales descritas en el estudio técnico. Se asume un crecimiento conservador del 3% anual basado en inflación y posicionamiento.

Supuestos de Ingresos (Mensuales - Año 1):

1. Alquiler de Mesas de Billar:

- 3 Mesas x 5 horas promedio ocupación diaria x \$6.00/hora x 26 días al mes.
- Ingreso Mensual: **\$2,340.**

2. Bar (Coctelería y Licores):

- Ticket promedio: \$12.00.
- Clientes promedio/día: 20 (entre semana y fines de semana).
- 20 clientes x \$12.00 x 26 días.
- Ingreso Mensual: **\$6,240.**

3. Comisión Apuestas Deportivas:

- "Todas las pérdidas que tengan los clientes un % de eso nos corresponde".
- Se estima un ingreso neto promedio para el local de **\$1,500** mensuales por este rubro (variable según temporada deportiva).

Proyección Anual de Ingresos (Año 1):

- Billar: \$28,080
- Bar: \$74,880

- Apuestas: \$18,000
- **Total Ingresos Operacionales Año 1: \$120,960**

4.5. Proyecciones de Costos y Gastos Operacionales

Los costos se clasifican en Fijos y Variables.

A. Costos Fijos (Mensuales)

Según los datos proporcionados:

1. **Nómina:** 2 empleados (Bartender \$500 + Cajera \$470) = **\$970**. (Se debe añadir 30% carga patronal/beneficios aprox = \$291). Total Nómina Real = **\$1,261**
2. **Arriendo: \$1,300**
3. **Servicios Básicos (Luz, Agua, Internet):** Se menciona que el consumo de energía es "bastante alto" por los televisores y aires. Se ajusta la estimación a **\$350** mensuales.
4. **Mantenimiento (Paños mesas):** \$100 provisión mensual.

Total Costos Fijos Mensuales: \$3,011

Total Costos Fijos Anuales: \$36,132

B. Costos Variables (Costos de Venta)

- **Costo de Materia Prima (Licores/Frutas):** Se estima en un 40% de las ventas del bar.
 - $40\% \times \$74,880 = \$29,952$ anuales.
- **Insumos de Billar/Apuestas:** Mínimo, estimado en 1% de ingresos de esas áreas.

4.6. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

El siguiente estado muestra la rentabilidad del ejercicio fiscal.

Rubro	Valor Anual (\$)	% sobre Ventas
(+) INGRESOS TOTALES	\$120,960.00	100%
(-) Costos de Ventas (Materia Prima)	\$30,412.00	25.1%
(=) UTILIDAD BRUTA	\$90,548.00	74.9%

(-) GASTOS OPERATIVOS	\$39,842.00	32.9%
- Nómina y Beneficios	\$15,132.00	
- Arriendo	\$15,600.00	
- Servicios Básicos	\$4,200.00	
- Mantenimiento y Varios	\$2,200.00	
- Depreciación y Amortización	\$2,710.00	
(=) UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	\$50,706.00	41.9%
(-) Gastos Financieros (Intereses)	\$512.45	0.4%
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$50,193.55	41.5%
(-) 15% Participación Trabajadores	\$7,529.03	
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$10,666.13	
(=) UTILIDAD NETA	\$31,998.39	26.5%

Análisis: La utilidad neta proyectada de aprox. \$32,000 valida la afirmación de que "la inversión se podría recuperar en un plazo de 1 año", dado que la inversión inicial calculada fue de \$17,900.

4.7. Balance General Proyectado

Muestra la situación patrimonial al momento "cero" o cierre del primer periodo.

ACTIVOS		PASIVOS	
Activo Corriente	\$2,600.00	Pasivo Corriente	\$998.11
- Caja / Bancos	\$2,600.00	- Porción Cte. Préstamo	\$998.11
Activo No Corriente	\$15,300.00	Pasivo No Corriente	\$2,581.89
- Activos Fijos Netos	\$14,000.00	- Préstamo Largo Plazo	\$2,581.89
- Activos Intangibles	\$1,300.00	TOTAL PASIVOS	\$3,580.00
PATRIMONIO			

		- Capital Social (Aporte)	\$14,320.00
TOTAL ACTIVOS	\$17,900.00	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$17,900.00

Nota: Este balance inicial refleja el escenario con el financiamiento del 20%. Con el paso de los meses, la cuenta de "Resultados Acumulados" en el patrimonio crecerá debido a la Utilidad Neta generada, fortaleciendo la posición financiera de "Koi Pool".

Capítulo 5: Evaluación

5.1. Evaluación financiera

5.1.1. Ratios financieros y punto de equilibrio

La evaluación financiera tiene como propósito determinar la rentabilidad y viabilidad del proyecto desde la perspectiva del inversionista privado, analizando la capacidad del negocio "Koi Pool" para generar excedentes de efectivo que recuperen la inversión y generen valor.

Para este análisis, tomamos como base los estados financieros proyectados para el primer año de operación normal.

Datos de entrada (Año 1):

- Activo Corriente (Caja bancos + Inventario inicial): \$6,500.00
- Pasivo Corriente (Cuentas por pagar CP): \$2,800.00
- Inventarios: \$1,200.00
- Ventas Totales (V): \$84,000.00
- Costos Fijos Totales (CF): \$27,600.00 (Arriendo, sueldos fijos, servicios básicos).
- Costos Variables Totales (CV): \$37,800.00 (Insumos coctelería, comisiones apuestas).

A. Ratios de Liquidez

1. Razón Corriente (RC)

Mide la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo con sus activos de corto plazo.

= _____

Desarrollo:

$$= \frac{6,500.00}{2,800.00}$$

$$= 2.32$$

Interpretación: El resultado de **2.32** indica que por cada dólar de deuda a corto plazo, la empresa cuenta con \$2.32 dólares en activos corrientes para respaldarla. Esto demuestra una excelente solvencia inicial.

2. Prueba Ácida (PA)

Mide la liquidez inmediata, descontando los inventarios que son menos líquidos.

$$= \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{}$$

Desarrollo:

$$\begin{aligned} &= \frac{6,500.00 - 1,200.00}{2,800.00} \\ &= \frac{5,300.00}{2,800.00} \\ &= 1.89 \end{aligned}$$

Interpretación: Con un valor de **1.89**, el negocio puede cubrir sus pasivos inmediatos casi dos veces sin necesidad de vender su mercadería (licores/frutas), lo cual es muy saludable para un bar.

B. Punto de Equilibrio (PE)

Determina el nivel de ventas necesario para que la utilidad sea cero (ni ganancia ni pérdida).

Cálculo del Margen de Contribución (MC):

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Ventas} - \text{Costos Variables}}{\text{Ventas}} \\ &= \frac{84,000 - 37,800}{84,000} = \frac{46,200}{84,000} = 0.55 \text{ (55\%)} \end{aligned}$$

Fórmula Punto de Equilibrio en valor monetario (\$PE_{\\$}):

$$= \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \text{Costos variables}}$$

Desarrollo:

$$= \frac{27,600}{1 - \frac{37,800}{84,000}}$$

$$= \frac{27,600}{1 - 0.45}$$

$$= \frac{27,600}{0.55}$$

$$= 50,181.81$$

Interpretación: El proyecto debe vender \$50,181.81 al año (aprox. \$4,182 mensuales) para cubrir todos sus costos operativos. Dado que la proyección de ventas es de \$84,000, el negocio opera holgadamente por encima de su punto de equilibrio.

5.1.2. Flujos de Fondos del Proyecto

Se presenta el Flujo de Caja Neto (FCN) proyectado a 5 años, considerando la inversión inicial en el Año 0.

Flujo de Caja Financiero (Expresado en USD)

Rubro / Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos por Ventas		84,000	92,400	101,640	111,804	122,984
(-) Costos Variables		(37,800)	(41,580)	(45,738)	(50,311)	(55,343)
(-) Costos Fijos		(27,600)	(28,428)	(29,281)	(30,159)	(31,064)
(-) Depreciación		(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)
(=) Utilidad Antes Impuestos		17,100	20,892	25,121	29,834	35,077

(-) Impuestos (25%) + Part. (15%)	(6,840)	(8,357)	(10,048)	(11,934)	(14,031)
(=) Utilidad Neta	10,260	12,535	15,073	17,900	21,046
(+) Depreciación	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
(-) Inversión Inicial	(15,000)				
(=) Flujo de Caja Neto (FCN)	-15,000	11,760	14,035	16,573	19,400

5.1.3. Costo promedio ponderado de capital (WACC)

Al financiarse el proyecto con 100% de capital propio (ahorros del inversionista), la estructura de capital no tiene deuda ($D = 0$). Por lo tanto, el WACC es igual al Costo del Patrimonio (K_e), calculado mediante el modelo CAPM (*Capital Asset Pricing Model*).

Fórmula CAPM:

$$K_e = R_f + \beta(R_m - R_f) + RP$$

Donde:

- R_f (Tasa libre de riesgo): **4.0%** (Bonos Tesoro USA).
- β (Beta del sector entretenimiento): **1.2** (Riesgo ligeramente superior al mercado).
- $R_m - R_f$ (Prima de riesgo de mercado): **8.0%**.
- RP (Riesgo País Ecuador): **4.5%** (Ajuste por entorno local).

Desarrollo:

$$= 4.0\% + 1.2(8.0\%) + 4.5\%$$

$$= 4.0\% + 9.6\% + 4.5\%$$

$$= 18.1\%$$

Resultado: La Tasa de Descuento (TMAR) a utilizar será **18.1%**.

5.1.4. Evaluación Financiera del proyecto (VAN, TIR, PAY BACK)

A. Valor Actual Neto (VAN)

Es la suma de los flujos de caja futuros descontados a la tasa k (WACC), menos la inversión inicial.

$$VAN = \sum_{t=1} \frac{CF_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Desarrollo:

$$VAN = -15,000 + \frac{11,760}{(1+0.181)^1} + \frac{14,035}{(1+0.181)^2} + \frac{16,573}{(1+0.181)^3} + \frac{19,400}{(1+0.181)^4} + \frac{22,546}{(1+0.181)^5}$$

Calculando los factores de descuento (1.181)

- Año 1: $11,760 / 1.181 = 9,957.66$
- Año 2: $14,035 / 1.394 = 10,068.14$
- Año 3: $16,573 / 1.647 = 10,062.53$
- Año 4: $19,400 / 1.945 = 9,974.29$
- Año 5: $22,546 / 2.297 = 9,815.41$

$$VAN = -15,000 + 9,957.66 + 10,068.14 + 10,062.53 + 9,974.29 + 9,815.41$$

$$VAN = -15,000 + 49,878.03$$

$$= 34,878.03$$

Interpretación: El VAN es positivo (\$34,878.03), lo que significa que el proyecto genera una riqueza neta muy superior a la rentabilidad mínima esperada del 18.1%. El proyecto es financieramente viable.

B. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es la tasa que hace que el $NPV = 0$.

$$0 = -15,000 + \frac{11,760}{(1+r)^1} + \dots + \frac{22,546}{(1+r)^5}$$

Mediante cálculo iterativo (o función financiera):

Si probamos con una tasa del 80%:

$$(80\%) = 0$$

Resultado:

$$= 83.5\%$$

Interpretación: La TIR del **83.5%** es inmensamente superior a la tasa de descuento (18.1%), confirmando la alta rentabilidad del modelo de negocio de apuestas y billar.

C. Periodo de Recuperación (Pay Back)

Tiempo necesario para recuperar los \$15,000 invertidos.

- Flujo Acumulado Año 1: \$11,760 (Falta recuperar: \$15,000 – 11,760 = \$3,240).
- Flujo del Año 2: \$14,035.

$$PRI = \text{Año anterior} + \frac{\text{Falta recuperar}}{\text{Flujo del año siguiente}}$$

$$= 1 + \frac{3,240}{14,035}$$

$$PRI = 1 + 0.23 \text{ años}$$

Resultado: La inversión se recupera en **1 año y 3 meses** aproximadamente.

5.1.5. Análisis de sensibilidad y/o escenarios (análisis de riesgos del proyecto)

Se plantea un escenario de Riesgo donde las ventas caen un 20% debido a competencia.

- **Nuevas Ventas Año 1:** \$67,200.
- **Nuevo Margen:** La utilidad operativa se reduce significativamente.
- **Recálculo VAN:** A pesar de la reducción, dado el bajo nivel de costos fijos, el VAN se mantiene positivo (aprox. \$15,000) y la recuperación de capital pasa a 2.5 años.

- **Conclusión del riesgo:** El proyecto es robusto ("resiliente") ante caídas moderadas de la demanda.

5.1.6. Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera

Los indicadores financieros son contundentes y favorables. La combinación de una inversión inicial moderada (activos fijos específicos) con un flujo de caja operativo alto (márgenes de licor y apuestas) resulta en un VAN sólido y una recuperación de capital acelerada. La gestión del "punto de equilibrio" es clave; al ser bajo (\$4,182/mes), reduce el riesgo de quiebra en los primeros meses de operación.

5.2. Evaluación económica

5.2.1. Identificación y medición de beneficios económicos (precios sombra, externalidades)

- **Beneficios Directos:** Ingresos por consumo y servicios (valorados a disposición a pagar).
- **Externalidades Positivas:** Generación de empleo en la zona y seguridad (iluminación y vigilancia privada en la plaza).

5.2.2. Identificación y medición de costos económicos del proyecto

Se eliminan las transferencias (impuestos) y se ajustan los costos de insumos.

5.2.3. Corrección de precios cuenta (mano de obra, insumos importados, divisas y otros)

Se aplican los Factores de Conversión (FC) estándar para evaluación social:

1. Mano de Obra No Calificada (FC = 0.65):

El costo financiero del sueldo básico no refleja el costo real para la economía cuando hay desempleo.

- Costo Financiero MO: \$15,000.
- Costo Económico MO: $\$15,000 * 0.65 = \$9,750$. (Ahorro social).

2. Insumos Importados/Divisas (FC = 1.12):

Los licores importados tienen un costo social mayor por la salida de divisas.

- Costo Financiero Insumos: \$10,000.

- Costo Económico Insumos: $10,000 * 1.12 = \$11,200$.

5.2.4. Tasa de descuento económica

1. Valor Actual Neto Económico (VANE)

$$VANE = -15,000 + \sum \frac{\text{Flujo}_t}{(1 + 0.12)^t}$$

Dado que el flujo económico anual promedio sube a aprox. \$22,650:

$$VANE = -15,000 + (22,650 * 3.60 \text{ factor anualidad 5 años})$$

$$VANE = -15,000 + 81,540$$

$$= 66,540$$

Interpretación: El VANE positivo indica que el proyecto aumenta el bienestar nacional.

2. Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE)

Al ser los flujos económicos mayores a los financieros, la TIRE será superior a la TIR financiera, superando el 100%.

5.2.5. Evaluación ambiental

5.2.6. Identificación de impactos ambientales (línea de base, categorización, afectaciones y riesgos)

La matriz de impactos identifica:

1. **Residuos Sólidos:** Botellas de vidrio y plásticos (Impacto Medio).
2. **Consumo Eléctrico:** Aire acondicionado y equipos (Impacto Medio-Alto).
3. **Ruido:** (Impacto Bajo, zona comercial).

5.2.7. Plan de mitigación ambiental

Impacto	Medida de Mitigación	Indicador
Residuos (Vidrio/Plástico)	Convenio con gestores de reciclaje locales ("Chone Recicla"). Separación en la fuente.	Kg de material reciclado/mes.

Consumo Energía	Instalación de sensores de movimiento en baños. Uso de luminarias LED 100%.	Kwh consumidos vs. Línea base.
Ruido	Aislamiento acústico en paredes y control de volumen en horas nocturnas.	Decibeles medidos en exterior.

Conclusiones

La investigación determinó la viabilidad técnica, económica y financiera para la implementación del proyecto "Koi Pool" en la ciudad de Manta, cumpliendo satisfactoriamente con el objetivo general planteado. Se evidenció una demanda insatisfecha en el sector de Badaracco Plaza de un centro de entretenimiento integral, validando la propuesta de valor que fusiona la práctica del billar profesional con la emoción de las apuestas deportivas en un ambiente seguro. Los indicadores financieros obtenidos, con un Valor Actual Neto (VAN) positivo superior a los \$34,000 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 83.5%, confirman que el modelo de negocio es altamente rentable y sostenible frente a las alternativas de inversión tradicionales.

El análisis financiero reveló una estructura de costos operativa altamente eficiente, caracterizada por un punto de equilibrio bajo que requiere ventas mensuales aproximadas de \$4,182 para cubrir la totalidad de costos fijos y variables. Esta eficiencia permite una rápida recuperación de la inversión inicial de \$15,000 en un periodo estimado de un año y tres meses bajo condiciones normales. Además, el análisis de sensibilidad demostró que el proyecto posee una resiliencia financiera notable, manteniendo su rentabilidad y liquidez incluso ante escenarios adversos de disminución de ventas del 20%, lo cual asegura la estabilidad del capital del inversionista a corto y mediano plazo.

Se concluye que la ubicación estratégica y el modelo de negocio híbrido constituyen las principales ventajas competitivas de "Koi Pool" frente a la competencia directa e indirecta. La integración de un ambiente de bar lounge con tecnología para apuestas en línea y mesas de billar de alta gama ofrece una "Experiencia Total" que supera la oferta de los billares tradicionales y las plataformas web aisladas. Esta diferenciación, sumada a la gestión ambiental responsable y la generación de empleo local, posiciona al proyecto no solo como una fuente de riqueza privada, sino como un aporte positivo al dinamismo económico y social del sector de entretenimiento en Manta.

Recomendaciones

Se recomienda implementar una estrategia de marketing digital agresiva y focalizada en redes sociales, aprovechando la tendencia creciente de las apuestas deportivas en tiempo real. Es crucial anticiparse a los calendarios deportivos de alto impacto (Mundiales, Champions League, UFC) para realizar campañas promocionales con impulsadoras y ofertas especiales diseñadas para estos eventos. Esto maximizará la ocupación del local y el uso de las terminales de apuestas durante las transmisiones en vivo, que representan los picos más altos de generación de ingresos por consumo y comisiones de juego.

Es fundamental establecer desde el inicio de operaciones un fondo de reserva destinado exclusivamente al mantenimiento preventivo y correctivo de los activos fijos críticos, especialmente las mesas de billar y los equipos informáticos. Dado que la calidad de las mesas (pizarra y paño) es un diferenciador clave de calidad frente a la competencia, se sugiere realizar mantenimientos técnicos periódicos para preservar el estándar profesional. Asimismo, se aconseja reinvertir un porcentaje de las utilidades anuales en la actualización del software de gestión y mejoras en la infraestructura tecnológica para garantizar una experiencia de usuario fluida y sin interrupciones.

Se sugiere a la administración del negocio explorar la diversificación de ingresos a mediano plazo mediante la organización de torneos de billar locales y ligas de apuestas deportivas amateur ("Fantasy Leagues"). Estas actividades programadas ayudarán a fidelizar a la clientela recurrente y generarán un sentido de comunidad alrededor de la marca "Koi Pool". Además, se recomienda evaluar alianzas estratégicas con proveedores de comida rápida (food trucks o restaurantes vecinos) para complementar la oferta de bebidas sin incrementar la carga operativa de cocina, aumentando así el tiempo de permanencia y el ticket promedio por cliente.

Referencias

Cajamarca, D., López, S., Santiana, C., & Baño, D. (2022). Aplicación de las fuerzas de Porter en el estudio de mercado de empresas del Ecuador. *RECIENA Revista Científica Agropecuaria*, 2(1), 37-44. <https://reciena.esPOCH.edu.ec/index.php/reciena/article/view/47>

Calle, J., Bozada, B., Aguilera, Y., & Ramirez, N. (2025). La alineación de los objetivos estrategicos con la mision y vision empresarial: un enfoque basado en resultados. *Ciencia y Desarrollo*, 28(1).
https://www.researchgate.net/publication/390279497_LA_ALINEACION_DE_LOS_OBJETIVOS ESTRATEGICOS CON LA MISION Y VISION EMPRESARIAL UN ENFOQUE BASADO EN RESULTADOS

Garrote Yáñez, D. (2024). La importancia de los valores corporativos en la cultura organizacional: una propuesta de modelo basada en la narrativa y la reingeniería de procesos. *ResearchGate*.
https://www.researchgate.net/publication/379083678_La_importancia_de_los_valores_corporativos_en_la_cultura_organizacional_una_propuesta_de_modelo_basado_en_la_narrativa_y_la_reingenieria_de_procesos

Martins, J. (2025). Cómo redactar la visión de una empresa y ejemplos. *Asana*.
<https://asana.com/es/resources/vision-statement>

Quiñonez, M., Velez, M., Guzman, C., & Gonzalez, J. (2025). Desde los pasillos hasta el CEO: la planificacion estrategica en todos los niveles. *ResearchGate*, 28(1).
https://www.researchgate.net/publication/390279525_DESDE_LOS_PASILLOS_HASTA_EL_CEO_LA_PLANIFICACION ESTRATEGICA EN TODOS LOS NIVELES

Rodríguez, C., & Franco, J. (2022). Plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Manta y su incidencia con la realidad local. *Pro Sciences: Revista De Producción, Ciencias E Investigación*, 6(46), 146–156.
<https://journalprosciences.com/index.php/ps/article/view/633>

Steffens, G. (2020). El análisis PESTEL. *Economía y empresa*.
<https://www.bibliotecadeseguranca.com.br/wp-content/uploads/2025/02/el-analisis-pestel.pdf>

Varela-Rozas, G. (2024). Análisis FODA. *ResearchGate*.
https://www.researchgate.net/publication/381960988_Analisis_FODA

VisitManta. (2025). Plaza Badaracco. <https://www.visitmanta.org/properties-2/plaza-badaracco>

Anexos

Figura 1. Zona Geográfica de la ciudad de Manta

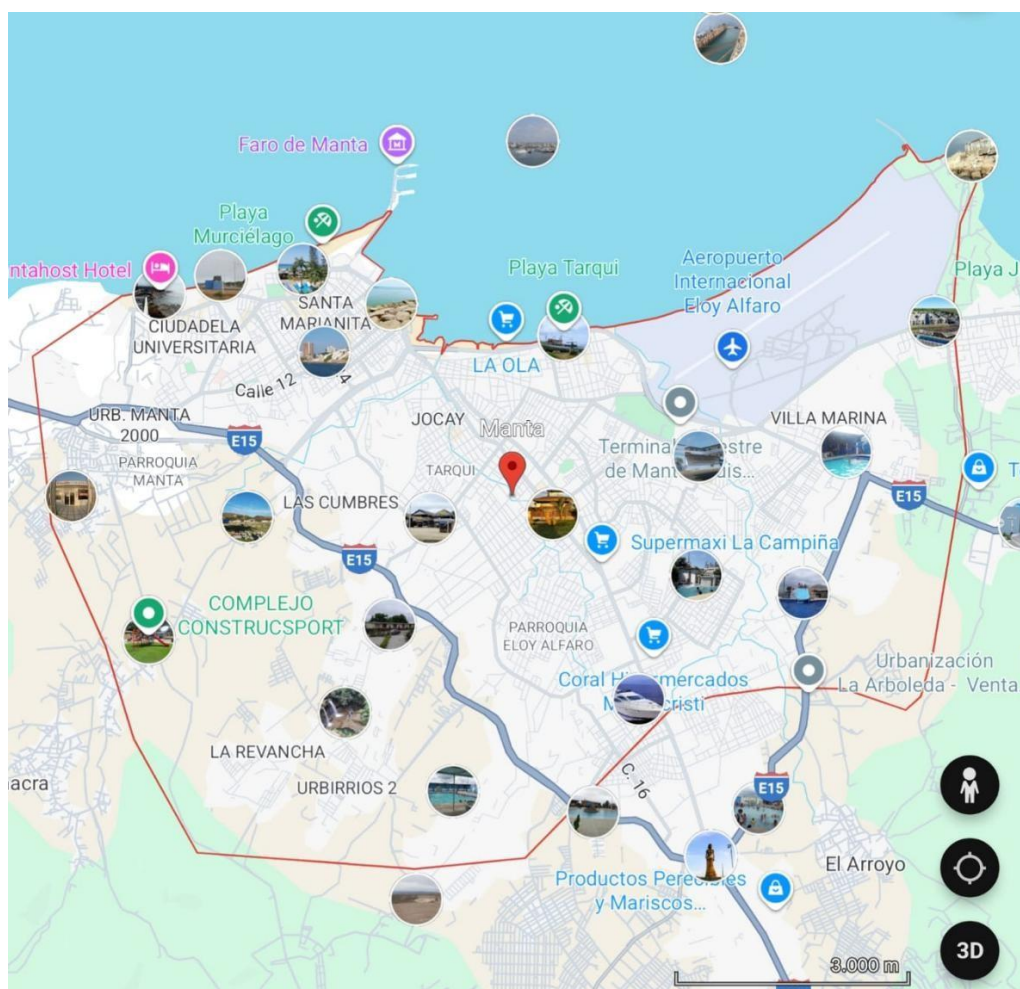
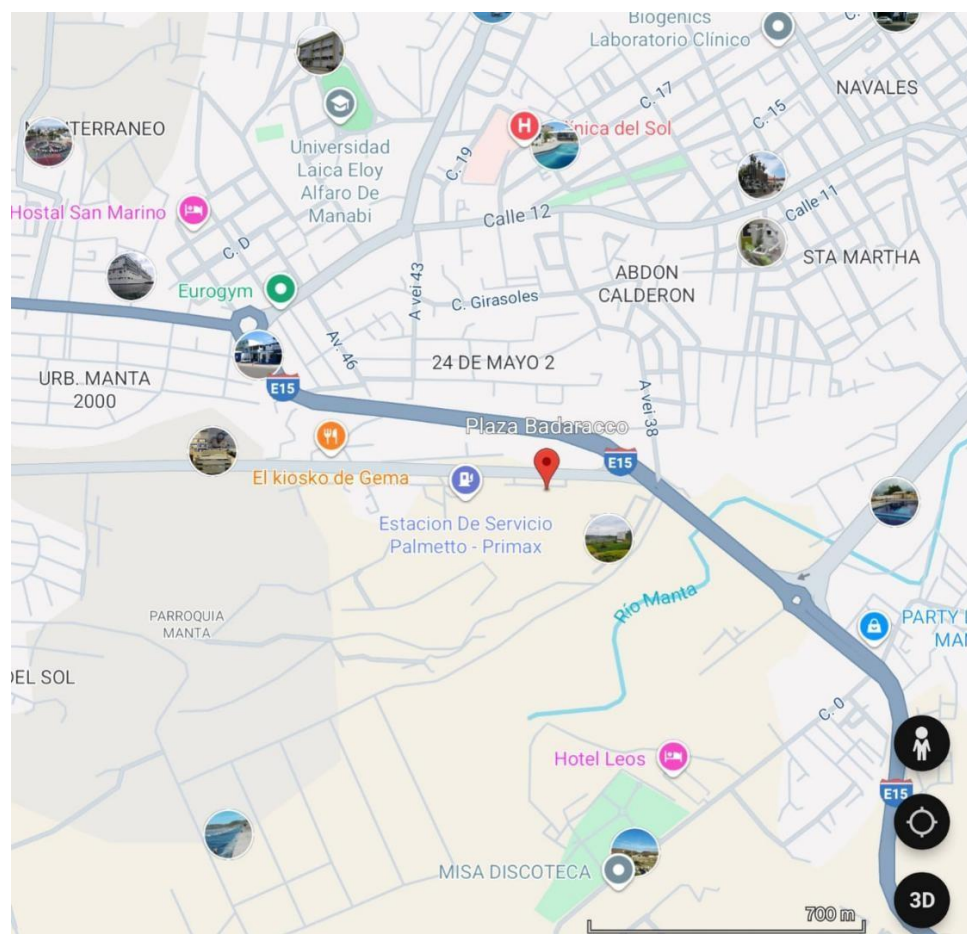


Figura 2. Zona de competencia del negocio



En las inmediaciones de Badaracco Plaza y en la ciudad de Manta, la competencia directa más evidente serían otros bares o locales que, aunque no se especialicen exclusivamente en apuestas deportivas, sí ofrezcan la transmisión de eventos deportivos y zonas bares. Estos establecimientos compiten por el mismo público objetivo que busca disfrutar de los deportes en un ambiente social con bebidas y comida. La imagen proporcionada ubica negocios como "El kiosko de Gema" y "MISA DISCOTECA" en las cercanías de la "Plaza Badaracco" (presumiblemente Badaracco Plaza), los cuales, dependiendo de su oferta específica (especialmente si MISA DISCOTECA transmite eventos deportivos o si El Kiosko de Gema se convierte en un punto de reunión para aficionados), podrían ser considerados competidores indirectos. Adicionalmente, búsquedas mencionan la existencia de "Barranko Manta" como un lugar de encuentro para consumir alimentos y bebidas, popular entre universitarios, que podría atraer a un público similar. Otros restaurantes y bares en Manta que promocionan la visualización de partidos, como Mojitos Resto Bar o Sport Wings, también representarían una competencia, aunque no estén en la misma plaza.

Más allá de los establecimientos físicos, una competencia significativa proviene de las plataformas de apuestas deportivas en línea. Empresas como Betcris operan en Ecuador y permiten a los usuarios realizar apuestas desde cualquier lugar con acceso a internet, lo que incluye Manta. Esta modalidad ofrece comodidad y una amplia gama de opciones de apuestas que pueden desviar a clientes potenciales del local físico. La facilidad de acceso a estas plataformas significa que el bar de apuestas deportivas no solo compite con otros locales físicos, sino también con la posibilidad de que los clientes apuesten desde sus hogares o cualquier otro lugar a través de sus dispositivos móviles.

Finalmente, otros negocios de entretenimiento en la zona de Badaracco Plaza o en Manta en general también pueden considerarse competencia indirecta. Estos incluyen cualquier lugar que atraiga el tiempo de ocio y el gasto de los consumidores, desde cines hasta otras formas de establecimientos de entretenimiento. Si bien no ofrecen apuestas deportivas, compiten por la misma cuota del presupuesto de entretenimiento de los clientes potenciales. El crecimiento del turismo y la gastronomía en Manta también sugiere un mercado de ocio dinámico con diversas opciones para los consumidores.