



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA LIGA AMATEUR DE
FÚTBOL RÁPIDO EN LA PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO



AUTOR

José Alexander León Parra

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA LIGA AMATEUR DE
FÚTBOL RÁPIDO EN LA PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO

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

Profesora Guía

Fernanda De La Torre

Autor

José Alexander León Parra

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Fernanda De La Torre

MSc

CC: 1710125004

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Omar Patricio Vinueza Burbano

M.B.A.

CC: 1715501753

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

José Alexander León Parra

CC: 1400664478

AGRADECIMIENTOS

A Dios, mi familia y el fútbol, quienes representan todo en mi vida.

A mi familia, quienes siempre están ahí para brindarme su amor, comprensión y apoyo incondicional, especialmente a mis padres, que han hecho de mí una persona con valores y principios.

DEDICATORIA

A mis padres, quienes se han esforzado por brindarme lo mejor en la vida y para quienes representa mucho este logro.

RESUMEN

El siguiente documento presenta en detalle un plan de negocios para la creación de una “Liga Amateur de Fútbol Rápido en la provincia de Morona Santiago”.

Este proyecto pretende abarcar la mayoría de cantones de dicha provincia, con el fin de promover el deporte a través del fútbol rápido, el mismo que ha venido creciendo notablemente en los últimos años, tanto a nivel local como global.

Gracias al gran crecimiento de la industria deportiva, se ha logrado encontrar una oportunidad de negocio en esta provincia, la cual no ha sido explotada a través del deporte. Para determinar la viabilidad del proyecto se hizo un análisis de PEST y PORTER, así como también se elaboró una investigación de mercados.

Al existir otros torneos dentro de la zona se buscó imponer una ventaja competitiva clara, la cual consiste en crear el mejor y más grande campeonato de fútbol rápido dentro de la provincia, la estrategia principal de marketing se basa en la diferenciación por lo que se propone un certamen totalmente innovador, esta se encuentra detallada a fondo en el capítulo de marketing.

Por último, se realizaron los estados financieros proyectados a 5 años, creando un modelo financiero, que abarca desde la inversión inicial hasta los flujos de caja del proyecto, además de los respectivos indicadores financieros como VAN y TIR, los cuales indican que es un proyecto totalmente rentable.

ABSTRACT

The following document presents in detail a business plan for the creation of an "Amateur Fast Soccer League in the province of Morona Santiago".

This project aims to cover the majority of cantons in this province, in order to promote the sport through fast football, the same that has been growing notably in recent years, both locally and globally.

Thanks to the great growth of the sports industry, it has managed to find a business opportunity in this province, which has not been exploited through sport. To determine the viability of the project, a PEST and PORTER analysis was done, as well as a market research was developed.

As there were other tournaments within the area sought to impose a clear competitive advantage, which consists of creating the best and largest fast football championship within the province, the main marketing strategy is based on the differentiation for what is proposed a completely innovative contest, this one is detailed in depth in the chapter of marketing.

Finally, the financial statements were projected to 5 years, creating a financial model, ranging from the initial investment to the cash flows of the project, in addition to the respective financial indicators such as NPV and IRR, which indicate that it is a project totally profitable.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	1
1.2.1 OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO.....	2
1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL TRABAJO.....	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.1 ANÁLISIS ENTORNO EXTERNO	3
2.1.1 ENTORNO EXTERNO (PEST).....	3
FACTORES POLÍTICOS	3
2.1.2 ANÁLISIS PORTER.....	8
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA.....	14
3.1.1 ENTREVISTAS.....	14
3.1.2 FOCUS GROUP	16
3.1.3 SEGMENTACIÓN	17
3.1.4 ENCUESTAS.....	18
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO ENCONTRADA, SUSTENTADA POR EL ANÁLISIS INTERNO, EXTERNO Y DEL CLIENTE	21
5. PLAN DE MARKETING.....	25
5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	25
5.1.1 MERCADO OBJETIVO.....	25
5.1.2 PROPUESTA DE VALOR.....	25
5.2 MARKETING MIX.....	26
5.2.1 Producto	26
5.2.2 Precio	30
5.2.3 Plaza	31

5.2.4 Promoción	33
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
6.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	36
6.2 PLAN DE OPERACIONES	37
6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	44
7.1 PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA.....	44
7.2 INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL	45
7.3 ESTADO Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO ...	46
7.4 INDICES FINANCIEROS	47
8. CONCLUSIONES GENERALES.....	50
REFERENCIAS.....	52
ANEXOS	55

1. INTRODUCCIÓN

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

¿En qué consiste el Fútbol Rápido?

“Hay distintos tipos de fútbol rápido, pero en general, son aquellos que son jugados en cancha o en sala con pocos jugadores, pueden ser 4, 5, 6 ó 7 jugadores” (Lopez, 2013).

El fútbol rápido se ha popularizado a nivel mundial durante los años 2006, 2007 y 2008 con la participación de Diego Armando Maradona, quien fue contratado para lanzar el Showbol al mundo con una serie de partidos entre las selecciones de Brasil y Argentina (Peluffo, 2010). El Showbol se juega en una cancha de 42 x 22 metros, con dos tiempos de 25 minutos y un entretiempo de 15 minutos, los cambios son ilimitados y, como la pelota no se va de la cancha nunca, se hacen los cambios mientras está en movimiento el balón, por último, cada equipo está formado por 7 jugadores (Minutouno, 2007).

De ahí en adelante el fútbol rápido ha crecido a nivel mundial, desarrollándose con distintas reglas en diferentes países, pero destacando en especial el fútbol 7, la cual es una de las modalidades deportivas más practicadas en el mundo, juntando millones de practicantes de todas las edades, existiendo muchas competiciones de fútbol 7 en un nivel internacional, disputadas en distintas categorías y organizadas por promotores de eventos en todos los continentes (Football7world, s.f.).

En Morona Santiago existe un rápido crecimiento de este deporte, habiendo en cada cantón instalaciones públicas y privadas, donde se pueda practicar dicha disciplina.

La razón principal por la que se escoge el fútbol rápido y no el fútbol tradicional es por la inversión, en el primero, el tamaño del campo es de 53 por 25 metros, es

decir, 50 por ciento menos que en el fútbol común y corriente, lo cual implica una menor inversión para el espacio deportivo y también menos dinero en mantenimiento, además es más fácil formar un equipo de fútbol 7 que un equipo de fútbol 11 (Entrepreneur, 2006).

Se decide crear la “Liga Amateur de Fútbol Rápido en la provincia de Morona Santiago” por ser una provincia donde no se desarrollan muchos torneos, en especial con esta modalidad, existiendo muchos cantones donde se necesita promover el deporte, y que mejor manera a través de esta disciplina tan acogida, que ha venido creciendo en los últimos años, además el objetivo principal es crear el torneo más grande de fútbol rápido dentro de esta provincia, uniendo a los cantones y brindándoles la oportunidad de enfrentarse con equipos de diferentes localidades, como también de enfrentar a los mejores equipos de toda la provincia, siendo un torneo único y llamativo para sus participantes.

1.2.1 OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO

- Determinar si la creación de la “Liga Amateur de Fútbol Rápido en la Provincia de Morona Santiago” es factible o no de llevarla a cabo.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL TRABAJO

- Analizar el entorno interno y externo de la industria.
- Realizar una investigación de mercados.
- Determinar la oportunidad de negocio.
- Elaborar un plan de marketing.
- Definir la filosofía y estructura organizacional de la empresa.
- Realizar la evaluación financiera del proyecto o negocio.
- Determinar las conclusiones generales.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 ANÁLISIS ENTORNO EXTERNO

2.1.1 ENTORNO EXTERNO (PEST)

FACTORES POLÍTICOS

“Leyes, dependencias gubernamentales y grupos de presión que influyen y ponen límites a diversas organizaciones e individuos en una sociedad” (Kotler y Armstrong, 2012, p.81).

El gobierno de la Revolución Ciudadana, del economista Rafael Correa Delgado, ha mantenido estabilidad política en el país durante su mandato, cumpliendo sus 2 períodos consecutivos desde el año 2007 hasta el presente año 2017, dentro de sus primeros grandes actos decidió reformar la Constitución de la República del Ecuador, la cual entró en vigencia desde el año 2008, poniendo mayor énfasis en temas como la salud, la educación, la vivienda y el deporte, para garantizar el desarrollo positivo en el país. (Sánchez, 2014, p.14)

Como consecuencia de esta serie de mejoras el deporte recibe mayor apoyo gubernamental, tal como lo remarca la actual Constitución de la República del Ecuador en el Título VII, Régimen del Buen Vivir, Capítulo primero, Inclusión y equidad, Sección sexta, Cultura física y tiempo libre, en los artículos siguientes:

Art. 381.- El Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas; impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial; auspiciará la preparación y participación de los deportistas en competencias nacionales e internacionales, que incluyen los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos; y fomentará la participación de las personas con discapacidad.

El Estado garantizará los recursos y la infraestructura necesaria para estas actividades. Los recursos se sujetarán al control estatal, rendición de cuentas y deberán distribuirse de forma equitativa.

Art. 382.- Se reconoce la autonomía de las organizaciones deportivas y de la administración de los escenarios deportivos y demás instalaciones destinadas a la práctica del deporte, de acuerdo con la ley.

Art. 383.- Se garantiza el derecho de las personas y las colectividades al tiempo libre, la ampliación de las condiciones físicas, sociales y ambientales para su disfrute, y la promoción de actividades para el esparcimiento, descanso y desarrollo de la personalidad (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

FACTORES ECONÓMICOS

“Factores económicos que influyen en el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores” (Kotler y Armstrong, 2012, p.77)

Inflación

En junio del 2016 el Índice de Precios al Consumidor se ubicó en \$105,38; lo cual representa una variación mensual de 0,36%. El mes anterior dicha variación fue de 0,03%, mientras que en junio del 2015 se ubicó en 0,41%. En la inflación anual se puede observar que para junio del 2015 se encontraba en 4,87%, mientras que para junio del 2016 es de 1,59%, produciéndose una caída considerable de 3,28%, lo que resulta positivo para la industria, ya que al bajar los precios los ecuatorianos tendrán mayor liquidez para gastos en recreación. (INEC, 2016).

Tasa de desempleo

En marzo de 2012 la tasa de desempleo ha crecido del 4,9% al 7,4% para marzo de 2016, como consecuencia la tasa de empleo ha disminuido de 54,2% en el año 2012 a 48,6% para el año 2016, de igual modo los subocupados disminuyeron de 23,5% en el año 2012 a 21,3% para el año 2016, por tanto, el nuevo gobierno deberá apoyar al ingreso de nuevas empresas para la generación de empleo (ver anexo 1) (BCE, 2016).

Pobreza

La reducción de la pobreza ha sido constante en el país desde el año 2000 hasta el 2014 alcanzando un 22,5%, sin embargo en el 2015 hubo un pequeño incremento quedándose en 25,4% (ver anexo 2) (BCE, 2016), lo que representa una mayor probabilidad de personas con un mejor poder adquisitivo, existiendo mayor probabilidad de gasto en deporte y recreación.

FACTORES SOCIALES

“Instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, las preferencias y los comportamientos fundamentales de una sociedad” (Kotler y Armstrong, 2012, p.86).

El Ministerio Coordinador de Desarrollo Social dentro del programa de Hábitos Saludables desde el 5 de mayo de 2014 inició la aplicación del Programa Escolar de Actividad Física en todos los planteles del Sistema Educativo Público, con el objetivo de reducir el sedentarismo y la obesidad en niños y jóvenes del país.

El Ministerio de Educación (MINEDUC) firmó el 11 de marzo de 2014 el acuerdo 41, mediante el cual se aumentan de dos a cinco horas de educación física para escuelas y colegios públicos en todo el país. Para el uso adecuado y pertinente de estas horas se desarrolló el programa denominado “Aprendiendo en Movimiento”, que tiene como fin que los estudiantes de Educación General Básica, a través de la práctica de juegos y actividades recreativas se mantengan en movimiento, lo que aportará en su desarrollo físico, emocional, psicomotriz, socio-afectivo y cultural (MCDS, s.f.).

Población




Según el censo 2010 el 50.44% total del país son mujeres y el 49.56% de la población son hombres, siendo un total de 7'305.816 y 7'177.683 mujeres y hombres respectivamente, dando un total de 14'483.499 habitantes en el Ecuador (INEC, 2010).

En Morona Santiago la población total es de 115.412 personas, el 50,6% corresponde a hombres y el 49,4% a mujeres. El promedio de edad de la población en esta provincia es de 23 años, lo cual representa una oportunidad para la industria al ser personas de una edad adecuada para practicar deporte (INEC, 2010).

Uso del tiempo

Según el Art. 383. Constitución de la República del Ecuador “Se garantiza el derecho de las personas y las colectividades al tiempo libre, la ampliación de las condiciones físicas, sociales y ambientales para su disfrute, y la promoción de actividades para el esparcimiento, descanso y desarrollo de la personalidad” (2008).

Tabla No 1: Actividades de Uso del Tiempo (Horas promedio semanal)

ACTIVIDADES				Diferencia (H – M)
Tiempo Total de Trabajo Remunerado	46:15	51:36	49:38	5:20
- Trabajo, traslado y tiempo en buscar trabajo en el mercado laboral	43:20	49:58	47:32	6:38
- Actividades de autoconsumo para el hogar	6:28	5:56	6:12	- 0:32
Tiempo Total de Trabajo no Remunerado (Tareas Domésticas)	31:49	9:09	17:53	- 22:40
- Trabajo doméstico interno del hogar	24:06	6:00	13:53	- 18:05
- Trabajo doméstico externo del hogar	4:23	3:21	3:45	- 1:01
- Cuidado a menores 12 años, personas enfermas y con discapacidad del hogar	8:56	5:20	7:17	- 3:35
- Actividades no remuneradas para otros hogares, comunidad y voluntario	5:14	4:46	5:00	- 0:28
Tiempo Total de Trabajo	77:39	59:57	66:27	17:42
Actividades no Productivas	91:02	90:07	90:27	- 0:54
- Aprendizaje y estudio	28:07	30:31	29:28	2:23
- Convivencia y actividades recreativas	9:54	10:17	10:09	0:23
- Medios de Comunicación y Lectura	10:22	10:51	10:41	0:29
- Necesidades Personales	67:26	65:55	66:29	- 1:31
- Tiempo Propio (meditación y descanso)	4:34	5:05	4:53	0:30

Tomado de: Encuesta Específica de Uso del Tiempo – EUT 2012

Como se puede observar en el gráfico de Actividades de Uso del Tiempo, tanto hombres y mujeres destinan en promedio 10:09 horas a la semana en actividades

recreativas y de convivencia, generando una oportunidad para que la industria atienda estas actividades.

Salud

En total la población con sobrepeso y obesidad en el 2013 es de 5'558.185, siendo un dato elevado para el país, el cual se debe combatir a través del deporte. Por otro lado la tasa global de fecundidad, por provincia; las menores tasas se encuentran en: Tungurahua, El Oro y Galápagos (2,5 y 2,6 hijos por mujer) y la mayor en Morona Santiago (5,5 hijos por mujer), lo que pronostica un aumento de la población en esta provincia, generando un mayor número de posibles clientes (INEC, 2013).

FACTORES TECNOLÓGICOS

“Fuerzas que desarrollan nuevas tecnologías, por lo que crean nuevos productos y oportunidades de mercado” (Kotler y Armstrong, 2012, p.80).

La tecnología representa un factor importante para las empresas, ya que está en constante desarrollo y muchas veces se vuelve un elemento diferenciador en el mercado. La tecnología está teniendo cada vez más participación dentro de la industria del deporte, de tal manera que se van desarrollando nuevas máquinas y herramientas para mejorar el rendimiento de los deportistas.

En la actualidad, la FIFA pretende introducir la tecnología con el fin de cometer menos errores humanos y así impartir mejor justicia para todos, de tal manera que se vienen meses de prueba para el fútbol (El País, 2016). Por tanto, para el desarrollo del negocio es fundamental el tema tecnológico, ya sea con marcadores electrónicos, una mejor tecnología para la elaboración de indumentaria deportiva, además en un futuro se puede implementar las cámaras para examinar mejor las jugadas dudosas.

En lo referente a las TIC'S según datos del INEC, en el año 2015 el 55,4% de la población (de 5 años y más) tiene por lo menos un celular activado, y el 37,7% de ese 55,4% poseen un teléfono inteligente (SMARTPHONE), frente al 24,7% registrado en el 2014.

Además el 50,5% de la población de Ecuador ha utilizado Internet en los últimos 12 meses, y el 65,6% de las personas que usan Internet, como mínimo lo utilizan una vez al día (INEC, 2015), lo que indica que existe un alto número de personas que usan el Internet a nivel nacional, lo cual debe ser aprovechado por la industria para llegar a sus clientes a través de este medio de comunicación.

Por tanto el uso de las TIC'S ha incrementado relevantemente en los últimos años, generándose una tendencia en crecimiento y que además en la actualidad es aprovechada por muchas empresas para mantenerse comunicados con sus clientes, la muestra clara de esta tendencia es la disminución del analfabetismo digital, la misma que ha disminuido 9 puntos desde el 2012 hasta el 2015, existiendo tan solo 12,2% de personas analfabetas digitales en el Ecuador (INEC, 2015).

CIU

R93 ACTIVIDADES DEPORTIVAS, DE ESPARCIMIENTO Y RECREATIVAS.

R9311.01 Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos para espectadores): campos y estadios de fútbol, hockey, béisbol, estadios de atletismo, piscinas, campos de golf, circuitos de carreras de automóviles, canódromos, hipódromos, pistas y estadios para deportes de invierno y pistas de hockey sobre hielo.

2.1.2 ANÁLISIS PORTER

Amenaza de la Entrada de los Nuevos Competidores: Alto

En esta fuerza se debe considerar las barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores, la cual es baja al no existir grandes restricciones para el

ingreso de nuevas empresas. Las principales barreras de entrada en esta industria son las protecciones legales como patentes, diferenciación de producto e imagen de marca, requisitos de capital y la ventaja de costos (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009, p. 225). Para dicha industria existe gran apoyo gubernamental para el desarrollo del deporte, lo que se debe destacar es el requerimiento de capital, que sería necesario para la construcción de instalaciones propias, aunque por otro lado, se puede alquilar o desarrollar la actividad del negocio en espacios públicos, por tanto no representa un mayor problema para los nuevos competidores.

El comercio arroja un dato importante acerca del crecimiento de las canchas sintéticas en Quito, según Raúl Cabezas, gerente de Marketing de Céspedecuador.com comenta que el negocio de las canchas sintéticas es rentable en el país, ya que en promedio 2 000 personas acuden mensualmente a estos centros deportivos (El Comercio, 2014), además la actividad física en el Ecuador está creciendo, muestra clara de esta tendencia es la mayor presencia de cadenas de gimnasios y centros especializados que se encuentran abriendo en todo el país, en consecuencia, los nuevos competidores representan una amenaza alta para la industria.

Poder de Negociación de los Proveedores: Medio

Debido a la gran cantidad de espacios deportivos que existen a nivel nacional se requiere muchos proveedores para abastecer todas estas instalaciones, ya sean públicas o de carácter privado. Muchos de los insumos que estos proveedores ofrecen, son claves para el desarrollo del negocio o deporte a practicar que disponen las diferentes instalaciones en todo el país, además son susceptibles de sustituir y constituye una amenaza potencial de integración hacia adelante (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009, p. 228)

Por consiguiente, se puede encontrar varios proveedores de materiales deportivos como balones, silbatos, uniformes, tarjetas y más en todo el Ecuador, por otro lado, hay que destacar a las grandes empresas a nivel nacional que abarcan un

gran mercado como lo son Marathon Sports, y las multinacionales Nike y Adidas. Por lo que se refiere a material para la construcción de instalaciones deportivas como centros de acondicionamiento físico y canchas de material sintético, existen pocos proveedores a nivel nacional, los mismo que tienen el control del mercado, es así que, muchas veces resulta mejor importar materiales del exterior, por todo esto, se cataloga un poder de negociación medio de los proveedores.

Algo para tener en cuenta son los nuevos análisis que está haciendo la FIFA con la inclusión de la tecnología, lo que representará en un futuro nuevos proveedores para la industria.

Poder de Negociación de los Compradores: Alto

En el país es posible encontrar muchos espacios para la práctica deportiva tanto públicos como privados, así mismo, en la actualidad se realizan masivamente deportes que años atrás apenas tenían pocos seguidores, entre estos están el crossfit, bailoterapia o running, también existen espacios gratuitos en parques, donde el gobierno está invirtiendo cada vez más, para que las personas tengan varias opciones de practicar deporte, un ejemplo claro es el parque La Carolina, el mismo que cuenta con nueva infraestructura deportiva, con una regeneración de sus instalaciones para beneficio de los miles de usuarios mensuales, quienes disfrutan de infraestructura deportiva completamente gratuita para la práctica de sus deportes favoritos.

En cuanto a espacios para la práctica de fútbol rápido a nivel nacional, los clientes cuentan con varias opciones a elegir, por tanto los clientes están seguros de que siempre podrán encontrar un vendedor alternativo (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009, p. 227).

Por lo tanto, los compradores tienen un alto poder de negociación, ya que cuentan con una amplia lista de opciones para la práctica deportiva y la recreación, tanto

públicos como privados, además de muchos sustitutos como salas de cine, centros comerciales y más.

Amenaza por Productos Sustitutos: Alto

Un producto sustituto puede desempeñar una misma función para los clientes, pero se basan en diferentes tecnologías, y obviamente se debe prestar mucha atención a aquellos productos con un menor precio y buen rendimiento (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009, p. 226).

Dentro del territorio nacional se puede encontrar varios productos sustitutos como salas de cine, centros comerciales, parques, ríos y deportes extremos, donde los ciudadanos pueden hacer uso de su tiempo libre en estos lugares y satisfacer una misma necesidad relacionada al ocio y la recreación. Para ilustrar mejor, en el país existen alrededor de 232 salas de cine en total, las cuales están ubicadas en su gran mayoría en las principales ciudades del país, donde las personas acuden para pasar un momento ameno entre amigos y familiares (Castillo. P, 2015).

Se puede observar que existe una gran variedad de productos sustitutos, con una escala de precios similares a la industria, por tanto la amenaza de productos sustitutos es alta, debido a la gran elección que tienen los consumidores. Hay que remarcar que la mayoría de productos sustitutos se encuentran en las principales ciudades del país.

Rivalidad entre Competidores: Alto

En esta fuerza se debe considerar 4 tipos de competidores, 1 los competidores directos, 2 los competidores potenciales, 3 los competidores sustitutos y 4 los competidores durmientes (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009, p. 228).

La rivalidad entre competidores se considera alta, debido a la gran variedad de competidores directos que existen en la industria, además se puede encontrar actualmente grandes competidores potenciales de gran renombre como Fut7

Revolution y varios productos sustitutos que pueden ser una fuerte amenaza para el mercado.

Actualmente se puede encontrar con facilidad espacios deportivos y centros de acondicionamiento físico en cualquier parte del país, además espacios gratuitos como son los parques, los mismos que en la actualidad disponen de muchas alternativas para la práctica deportiva, esto gracias al gran apoyo e inversión que ha venido realizando el gobierno actual.

Por otro lado, en la actualidad es más común encontrar gente con mejor estilo de vida, tanto más activo como saludable, la evidencia clara de esta tendencia es la mayor presencia de gimnasios especializados y centros deportivos de distintas modalidades que existen en todo el territorio nacional, como también el notable crecimiento de canchas sintéticas tanto públicas como privadas.

Conclusiones

1. La nueva reforma de la constitución ha incluido nuevas leyes que apoyan el desarrollo del deporte, lo que genera gran oportunidad para el desarrollo de la industria, gracias al apoyo del gobierno que está incentivando a la práctica del deporte, la actividad física y la recreación.
2. El desarrollo de TIC'S en el país ha tenido una mejora notable según datos del INEC, el 55,4% de los ecuatorianos cuenta con un celular activo, mientras que el 50,5% utiliza internet, resultando medios positivos de comunicación entre empresas y clientes, lo que se puede utilizar a favor para aumentar la publicidad por redes sociales.
3. En el 2013 el país contaba con 5'558.185 de personas obesas, lo cual significa que las personas necesitan un estilo de vida más saludable, sin embargo en la actualidad las personas gastan en promedio 10 horas a la semana en actividades de recreación, generando una mayor oportunidad para que la industria atienda esta necesidad.

4. El aumento de la tasa de desempleo a nivel nacional es una amenaza, la cual genera que los ecuatorianos pasen por una limitación de recursos, por tanto el nivel de consumo tiende a bajar, afectando directamente a la industria.
5. Las bajas barreras para el ingreso de nuevos competidores representa una amenaza para la industria, la cual genera mayor rivalidad competitiva entre las empresas, obligándolas a buscar factores diferenciadores para desatacar en el mercado.
6. El poder de negociación de proveedores es medio debido a la gran cantidad de insumos que se necesitan, sin embargo, hay proveedores que tienen alto poder pero no el control total, ya que la industria requiere de diversos tipos de proveedores como implementos deportivos, materiales para construcción y desarrollo tecnológico.
7. En la industria el poder de negociación de los compradores es alto al tener una gran variedad de opciones deportivas a elegir para su conveniencia, además de muchos espacios deportivos gratuitos, creados por el gobierno con el fin de mejorar la salud de los ecuatorianos.
8. La gran variedad de productos sustitutos genera un problema para la industria, ya que los compradores pueden optar por otras opciones como cines, parques, deportes extremos y más.
9. El alto número de empresas competidoras es una gran amenaza por el grado de competitividad que existe en el mercado, por tanto las empresas deberán prestar servicios de calidad y con un factor diferenciador para triunfar en la industria.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA

3.1.1 ENTREVISTAS

3.1.1.1 Entrevista Exhaustiva 1

Entrevistador: José León.

Entrevistado: Ing. Juan José Realpe (Organizador del torneo “La Mini Liga”).

Lugar y fecha: Casa del entrevistado, 05/12/16.

Análisis de la entrevista

Existen diferentes tipos de torneos, como torneos para niños, adultos, canchas de fútbol 11, sintéticas, torneos cortos, torneos largos, los cuales cuentan con diferentes características como el target a quien va dirigido, los costos o los números de partidos, todas estas características se deben tener presente para llevar a cabo un torneo.

El tema de la experiencia es importante, se necesita tener conocimiento acerca del fútbol y como se desarrollan los torneos, como por ejemplo una copa del mundo o una libertadores, y así aplicar este tipo de modalidades, además el tema de los reglamentos hay que tenerlos claros.

Con respecto a los principales costos están el arbitraje y el alquiler de las canchas, además si no se cuenta con instalaciones propias, se añade el alquiler de las canchas, por otra parte, como ingresos están las inscripciones de los equipos y la taquilla, también pueden ser una fuente económica importante los patrocinadores, aunque para torneos que no tienen renombre es muy difícil conseguirlos, por tanto se maneja más el tema de auspiciantes.

Según Juan José es importante tener conocimiento en la parte financiera, para planificar correctamente el tema de costos y gestionar bien los ingresos, y así obtener una buena utilidad.

El factor más importante para que un certamen sea atractivo es el premio, mientras que el factor más complicado para organizarlo es conseguir los equipos.

3.1.1.2 Entrevista Exhaustiva 2

Entrevistador: José León.

Entrevistado: Alfredo Yamuca (Administrador de Fútbol City).

Lugar y fecha: Fútbol City de los Naranjos, 10/12/16.

Análisis de la entrevista

Para llevar a cabo un torneo de la mejor manera es fundamental contar con una buena planificación, donde se detalle todas las actividades a realizar antes, durante y después del torneo. Según Alfredo entre los tareas a destacar está la promoción del evento, definir el número de equipos a participar y establecer el plazo para conseguirlos, además el fixture debe estar elaborado antes del arranque del torneo, la logística debe estar programada con anticipación, por último los reglamentos deben estar bien elaborados ya que este será el documento que garantice la seguridad del campeonato y deberá ser entregado a cada equipo antes del inicio del campeonato.

Los servicios complementarios como bar, baños y parqueaderos son fundamentales para la comodidad del cliente, es un factor que puede marcar la diferencia con la competencia. Además, las redes sociales son importantes para la promoción del certamen, este medio también puede ser útil para comunicar todo acerca del campeonato como son los partidos, resultados, premios, horarios, etc. Por otro lado, el personal para llevar a cabo el torneo varía de acuerdo al número

de canchas, la duración del torneo y el número de equipos, dentro del personal se necesita árbitros, vocales y personas para logística.

Para desarrollar un torneo sin instalaciones propias primero se debe elaborar la parte financiera, con el fin de medir su rentabilidad, no obstante la mejor opción es realizar un convenio con el propietario de las canchas repartiendo las utilidades en porcentajes y así evitar pérdidas.

Según el experto, la inversión para una cancha sintética con servicio de bar, baños y un pequeño parqueadero está en promedio entre \$60.000 a \$70.000.

3.1.2 FOCUS GROUP

Lugar y fecha: Méndez, 27/12/2016. **Número de participantes:** 6

Características de los participantes: Hombres con gustos por el fútbol y microfútbol en general, quienes hayan participado alguna vez en un torneo de fútbol rápido y que vivan en la provincia de Morona Santiago,

Moderador: José León

Análisis:

Según la opinión de los participantes del grupo focal existe una buena acogida para el fútbol rápido en la provincia, a todos les encanta la idea de que se organicen torneos con esta modalidad y lo que más desean es tener la oportunidad de participar.

Dentro de los factores importantes para inscribirse en un torneo está el reto de quedar campeón, el nivel de competitividad, la calidad de las instalaciones y el premio.

Los participantes prefieren un torneo largo, dado que dentro de sus cantones no se realizan campeonatos, existiendo una gran oportunidad en este mercado.

Con respecto al pago del arbitraje, todos prefieren que esto vaya incluido dentro de la inscripción, ya que se vuelve molesto para ellos reunir el dinero en cada partido, puesto que en varias ocasiones no asisten todos los jugadores y termina existiendo problemas, por otra parte en cuanto a la garantía, todos acuerdan que es necesario cobrarla para asegurar el desarrollo del certamen.

El medio de comunicación preferido por los participantes para conocer un torneo y mantenerse informados acerca del mismo son las redes sociales, principalmente Facebook, mientras que los días y horarios preferidos para jugar un torneo según la mitad de participantes son los fines de semana y en la noche, mientras que la otra mitad prefiere jugar entre semana luego de horarios de trabajo, por el motivo de que ellos no realizan nada durante estos días en dicho horario.

Ofrecer un campeonato con algo novedoso, como postear fotos de los partidos, videos o elegir al jugador del encuentro, es algo que les gusta y llama la atención, así mismo la idea de participar en un torneo local donde el campeón participe en una copa de campeones les emociona. Cabe recalcar que todos sueñan con jugar un certamen con esas características.

Por último, todos esperan que los torneos donde van a participar, sean lo más transparentes y serios, siempre con ética por parte de los equipos y especialmente de los organizadores.

3.1.3 SEGMENTACIÓN

- **Segmentación Geográfica:** Hombres y mujeres que vivan en la provincia de Morona Santiago (147.940).
- **Segmentación Demográfica:** Hombres y mujeres de entre 15 a 49 años de edad (67.980).
- **Segmentación Psicográfica:** Hombres y mujeres de cualquier clase social, con un estilo de vida activo y que practiquen deporte (27.192).
- *Según el Inec en la Amazonía el 40% de la población mayor a 12 años practica algún deporte.

- **Segmentación:** Hombres y mujeres que vivan en la provincia de Morona Santiago de 15 a 49 años de edad, de cualquier clase social, con un estilo de vida activo y que les guste el fútbol rápido (27.192).

Muestreo

- **Fórmula población conocida:** $n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$

$$n = \frac{27.192 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (27.192 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = n = 378,82$$

3.1.4 ENCUESTAS

Encuestas

Método: No Probabilístico

Muestreo: Por Juicio

Análisis de las encuestas:

Se realizó una encuesta piloto a 50 participantes, los cuales 42 fueron hombres y 8 mujeres de 15 a 49 años, el 82% de los participantes están dentro del rango de 15 a 35 años de edad y el otro 18% corresponde al rango de 36 a 49 años.

El fútbol rápido tiene el 70% de preferencia dentro de la provincia, mientras que el fútbol de salón abarca el 16% y el indor 14%, de tal manera que estos datos resultan favorables a pesar de pocos torneos e instalaciones que existen para el fútbol rápido.

De los encuestados el 92% han participado antes en un campeonato de fútbol rápido, mientras que al 98% les gustaría participar en un certamen con estas características, lo que representa un dato alentador para organizar un torneo con esta modalidad en la provincia de Morona Santiago.

Como factores más importantes para que las personas se inscriban en un torneo están: 1) recibir premios 61%, 2) contar con instalaciones adecuadas 12%, 3) mayor cantidad de partidos 8%, 4) el costo de la inscripción 4% y 5) el 14% de los participantes escogieron la opción otro. Por tanto, lo que las personas buscan en un torneo es un premio que estimule su participación como un buen monto económico y buenas instalaciones donde se pueda disfrutar de un buen espectáculo.

En cuanto a las opciones de premio, el más importante para la mayoría de los encuestados es un monto económico, seguido de un cupo para otro torneo, y como tercero un viaje, mientras que un trofeo y medallas es algo que no les llama mucho la atención; el 51,7% de los encuestados considera que un premio económico de \$2.000 sería bueno para un campeonato como el propuesto, el 20% estima \$1.000 y el 21,7% propone \$1.500, mientras el 6,7% restante menciona diversas cifras inferiores.

Para determinar el costo de la inscripción se hizo una pregunta abierta por lo que se obtuvieron muchas respuestas diferentes, pero en promedio, el costo de inscripción ideal está alrededor de los \$200 a \$300. Por otro parte, los días en que las personas prefieren que se lleve a cabo los encuentros son fines de semana 76% y en horario nocturno 80%.

Con respecto a la modalidad preferida de juego el 61% escogió por fase de grupos y el otro 39% todos contra todos, para escoger una de las 2 opciones se debe considerar el número de equipos participantes, ya que al existir un alto número de equipos la mejor opción sería por fase de grupos.

En lo que se refiere al pago del arbitraje los árbitros cobran \$10 en promedio por partido para el fútbol rápido 7 vs 7. El 69% de los encuestados prefiere que este pago vaya incluido dentro de la inscripción.

El 96% de los encuestados cree que se debería cobrar una garantía a los equipos participantes, para asegurar el desarrollo de todos los encuentros del torneo, lo cual es algo muy positivo para los organizadores, ya que con esto pueden evitar conflictos dentro del torneo.

Conclusiones:

Existe gran parte de la población en la provincia que desea jugar torneos de fútbol rápido (70%), además, según datos del grupo focal y las encuestas, los mejores días para desarrollar los encuentros son fines de semana en horarios nocturnos. En cuanto a un premio que llame la atención de los habitantes de dicha provincia para participar en torneos de fútbol rápido sería un monto económico alto de \$1.000 a \$2.000, mientras que estarían dispuestos a pagar como costo de inscripción un porcentaje de 15 a 20% del total del premio. Por otro lado, los resultados de la investigación demuestran que el mejor medio para promocionar un torneo e informar a los participantes el desarrollo del campeonato son las redes sociales. Otro punto a tener en cuenta dentro de las preferencias de consumo de los clientes es el tema de las instalaciones, es esencial que estas cuenten con servicios complementarios como bar, baños y parqueadero para brindar mayor comodidad a los clientes, por último, un factor a tener presente es que los participantes buscan un torneo con algo novedoso como fotos o videos de los encuentros.

Con respecto a las necesidades del cliente están: la seguridad física a través de la práctica del fútbol rápido mediante los torneos, además el hecho de mantener relaciones sociales con otras personas, ya que se vive en sociedad y que mejor hacerlo a través del deporte, por último, necesidades de reconocimiento como alcanzar el éxito o logros, es obvio que este tipo de necesidades es para un escaso número de personas afortunadas que logren consagrarse como los mejores del torneo.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO ENCONTRADA, SUSTENTADA POR EL ANÁLISIS INTERNO, EXTERNO Y DEL CLIENTE

Una vez realizado el análisis de la industria por medio de las variables PEST y las 5 fuerzas de PORTER, así como también el análisis del cliente a través de la investigación de mercados en la cual se realizaron entrevistas a expertos, encuestas y un grupo focal, se detecta la oportunidad del negocio basado en las siguientes razones:

Gracias al apoyo del gobierno para el desarrollo del deporte y actividades que mejoren la salud de los ecuatorianos, se han creado lugares en todo el país donde se puede practicar actividad física, además los GADs de cada cantón en la provincia de Morona Santiago en los últimos años han creado por lo menos una cancha de material sintético para servicio de la comunidad, los cuales pueden ser aprovechados para la oportunidad de negocio detectada.

Otro dato a enmarcar es el total de la población con sobrepeso y obesidad que en el 2013 equivale a 5'558.185 de personas a nivel nacional (INEC, 2012), siendo un dato elevado para el país, el cual se lo puede combatir a través de la actividad física tal como lo recomienda la Organización Mundial de la Salud. Estos datos se deben a la inexistencia de eventos y programas que promuevan el deporte, de tal manera que el gobierno ha tomado medidas para promover el deporte en los ecuatorianos a través de un programa denominado "Ecuador Ejercítate", y a su vez, el Ministerio de Educación (MINEDUC) en el 2014 firmó un acuerdo mediante el cual se aumentan de dos a cinco horas de educación física para escuelas y colegios públicos en todo el país, sin embargo, estos programas no abastecen a toda la población.

Por otro lado dentro del INEC se puede observar que en la Amazonía el 40% de la población mayor a 12 años practica algún deporte, siendo una de la región donde mayor deporte se practica, además en promedio los ecuatorianos destinan 10

horas a la semana para actividades recreativas, de modo que favorecen a la oportunidad de negocio encontrada.

Por otra parte, según la investigación de mercado realizada en la provincia de Morona Santiago, en la mayoría de los cantones de dicha provincia, se organizan pocos torneos al año, lo cual resulta desagradable para los habitantes de esta zona, en consecuencia existe una demanda de torneos deportivos, en especial relacionados con el fútbol.

Por todos estos factores, la oportunidad de negocio que se ha detectado consiste en la creación de una “Liga Amateur de Fútbol Rápido en la provincia de Morona Santiago”. La razón por la que se escoge este deporte, es por el rápido crecimiento que ha tenido en todo el país, además según el grupo focal y las encuestas, este deporte tiene el 70% de aceptación en esta zona, aunque según los datos de la investigación de mercado, existen limitados torneos de fútbol rápido en este territorio, por otro lado los datos de la investigación destacan que el campeonato propuesto llama la atención en los habitantes de estos lugares, por el hecho de ser algo novedoso e innovador, además de brindar un espacio para la práctica deportiva y especialmente para la recreación.

A continuación se detalla la propuesta de negocio:

La “Liga Amateur de Fútbol Rápido en la provincia de Morona Santiago” consiste en crear varios torneos de fútbol rápido al mismo tiempo, en las distintas ciudades de la provincia, estas ciudades serán las capitales de los principales cantones, donde puedan participar las personas de todo un cantón, la idea es arrancar con 6 ciudades, es decir 6 zonas y 6 torneos a la vez, en cada torneo se jugará con un reglamento general, el mismo que se aplicará a cada uno de los diferentes torneos, cabe recalcar que cada torneo contará con un número de equipos diferente, esto debido a la cantidad de habitantes que existe en cada cantón. En cada torneo existirá un campeón local, el mismo que se hará acreedor a un cupo para participar en el torneo final denominado “Liga de Campeones Amateur de

Fútbol Rápido Morona Santiago”, además los dos torneos locales que contengan el mayor número de equipos participantes tendrán un cupo extra para el torneo final, los cuales serán otorgados a los segundos lugares, esto con el objetivo de contar con 8 equipos para el torneo final, donde se definirán 2 conferencias, dividiendo los equipos a la mitad y se jugará con una modalidad de eliminación directa, partiendo desde semifinales en su respectiva conferencia, hasta obtener al mejor equipo del Norte y Sur, quienes disputarán la gran final provincial, la misma que se jugará en una cancha definida desde el arranque del torneo y así se definirá al gran campeón de la “Liga de Campeones Amateur de Fútbol Rápido Morona Santiago”.

Para llevar a cabo el torneo se necesita alquilar por lo menos 6 canchas, una en cada ciudad, además es necesario un coordinador para cada sede, los mismos que se encargarán del desarrollo de cada campeonato, también se requiere por lo menos 2 árbitros para cada certamen, por último en cuanto a materiales se debe contar con balones y chalecos en cada competición. Se buscará el apoyo de los GADs de cada cantón donde se organicen los torneos, con el objetivo de reducir los costos, solicitando el uso de instalaciones públicas y apoyo con el arbitraje, ya que estos tienen la obligación de promover el deporte recreativo en sus respectivas zonas.

La idea para este torneo es empezar con una sola categoría (abierto masculino), más adelante se piensa incrementar otras categorías como femenino, post 40 y formativas, esto de acuerdo a la demanda requerida en la primera “Liga Amateur de Fútbol Rápido en la provincia de Morona Santiago”. Otro factor a tener en cuenta dependiendo que prefieran los clientes, luego de varios torneos, se pueden realizar los torneos locales con dos series, llamadas serie “A” y serie “B”, donde según los resultados obtenidos en la tabla general del primer campeonato a realizarse, se ubicarán a los equipos en sus respectivas series, es decir los equipos quienes ocupen las mejores posiciones, pertenecerán a la serie “A”, mientras los equipos quienes ocupen las posiciones de la parte baja de la tabla,

pertenecerán a la serie “B”, y una vez terminado el campeonato con esta modalidad de series, los 3 últimos lugares de la serie “A” descenderán a la serie “B”, mientras los 3 primeros lugares de la serie “B” ascenderán a la serie “A”, cabe recalcar que es una alternativa para próximas ediciones.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

Diferenciación: “Aquí la compañía se concentra en crear una línea de producto y un programa de marketing muy diferenciados para surgir como líder de clase de la industria” (Kotler y Armstrong, 2009, p.537).

La estrategia general de marketing que se utilizará es la de **Diferenciación**, debido a que el servicio que se pretende ofrecer es algo único dentro de la provincia, en los distintos cantones existen diferentes torneos locales, pero ningún torneo cuenta con lo que la “Liga Amateur de Fútbol Rápido en la provincia de Morona Santiago” ofrecerá, de modo que según datos de la investigación de mercados, es algo muy llamativo para los habitantes de esta provincia, en vista de que los campeones locales tendrán la oportunidad de jugar un torneo a nivel provincial, donde se enfrentarán los mejores equipos de cada cantón.

5.1.1 MERCADO OBJETIVO

A través de la investigación de mercados se ha logrado determinar el mercado objetivo de 27.192 personas conformadas por hombres y mujeres que vivan en la provincia de Morona Santiago de 15 a 49 años de edad, de cualquier clase social, con un estilo de vida activo y que les guste el fútbol rápido.

5.1.2 PROPUESTA DE VALOR

“La propuesta de valor de una marca es el conjunto de beneficios que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades” (Kotler y Armstrong, 2009, p.9).

La propuesta de valor establecida es **más por más**, debido a que la “Liga Amateur de Fútbol Rápido en la provincia de Morona Santiago” ofrece más beneficios para

sus participantes como un mayor número de partidos, premios exclusivos y la oportunidad de jugar un torneo a nivel provincial, con la participación de los mejores equipos de cada cantón, todo esto a un precio un poco mayor que los torneos habituales.

La **ventaja competitiva** de la empresa se base en ofrecer un torneo provincial de alto nivel, creando varios torneos a la vez, los cuales abarcaran la participación de los principales cantones de Morona Santiago, y al finalizar estos torneos locales, los campeones de cada sede participarán en un torneo final, donde se enfrentarán los mejores equipos de la provincia, proclamando campeón al mejor equipo de todos.

5.2 MARKETING MIX

5.2.1 Producto

La Liga Amateur de Fútbol Rápido en la Provincia de Morona Santiago es un torneo de fútbol rápido para los habitantes de 15 a 49 años de edad de esa provincia, con un estilo de vida activo y que les guste practicar este deporte. Se pretende brindar un torneo jamás antes realizado en esta zona del país, se trata de realizar el campeonato más grande dentro de Morona Santiago, incluyendo a los principales cantones de la provincia en un principio, y con el paso del tiempo se intentará incluir a los demás cantones.

Como atributos principales del torneo se pueden destacar:

- Primer torneo a nivel intercantonal en dicha provincia.
- Torneo de fútbol rápido más grande de Morona Santiago.
- Torneo de fútbol rápido con mayor número de participantes.
- Integración de los cantones.
- Posibilidad de encontrar a los mejores deportistas de esta disciplina a nivel provincial.

- Excelentes premios para los campeones.
- Torneo de alto nivel competitivo.
- Varias formas de pago.

El torneo tiene 2 etapas, la primera se trata de un torneo local en cada ciudad participante, posteriormente se obtendrá un ganador por cada torneo local, de tal forma que para la siguiente etapa se desarrollará un torneo final donde solamente jugarán los campeones de cada torneo local.

A continuación se detalla cada etapa:

Primera etapa:

“Liga Amateur de Fútbol Rápido en la Provincia de Morona Santiago”

Consiste en organizar 6 campeonatos de fútbol rápido (7 vs 7) al mismo tiempo en las ciudades de Macas, Sucua, Logroño, Méndez, Limón y Gualaquiza, siendo estas las principales ciudades de la provincia. Para estos torneos se creará un reglamento general, el mismo que se aplicará a todos los torneos a realizarse, incluyendo el torneo final.

La modalidad para estos torneos iniciales será por fases de grupos, y luego se continuará con eliminación directa hasta obtener al campeón de cada ciudad, los mismos que se harán acreedores de un cupo para participar en la “Liga de Campeones Amateur de Fútbol Rápido Morona Santiago”, además los dos campeonatos que cuenten con mayor número de equipos se les otorgará un cupo adicional para el certamen final.

Según etapa:

“Liga de Campeones Amateur de Fútbol Rápido Morona Santiago”

En este campeonato podrán jugar únicamente los campeones respectivos de cada certamen local, más los 2 vicecampeones de los torneos que cuenten con mayor número de equipos participantes.

Para este certamen final se crearán 2 zonas finales llamadas “Conferencia Este” y “Conferencia Oeste”, se dividirán los 8 equipos clasificados para cada zona, los campeones de Macas, Sucua y Logroño pertenecerán a la “Conferencia Este”, mientras que los campeones de Méndez, Limón y Gualaquiza pertenecerán a la “Conferencia Oeste”, con respecto a los 2 vicecampeones se hará un sorteo para definir su zona (esto ya que no se sabe cuáles serán los torneos con mayor número de equipos). Los partidos de la “Conferencia Este” se los llevará a cabo en la ciudad de Macas, mientras que los partidos de la “Conferencia Oeste” serán en la ciudad de Limón, siendo estas ciudades céntricas.

La modalidad para este torneo final consiste en eliminación directa, es decir en cada Conferencia se jugarán semifinales y final, obteniendo un campeón por cada conferencia, los mismos que disputarán la gran final de “Liga de Campeones Amateur de Fútbol Rápido Morona Santiago”.

La idea para este proyecto es empezar con una sola categoría (abierto masculino), más adelante se piensa incrementar otras categorías como femenino, post 40 y formativas, esto de acuerdo a la demanda requerida en la primera “Liga Amateur de Fútbol Rápido en la provincia de Morona Santiago”. Otro factor a considerar según la preferencia de los participantes en primeros campeonatos, para próximas ediciones se pretende realizar los torneos locales con dos series, llamadas serie “A” y serie “B”, donde según los resultados obtenidos en la tabla general del primer campeonato a realizarse, se ubicarán a los equipos en sus respectivas series, es decir los equipos quienes ocupen las mejores posiciones, pertenecerán a la serie

“A”, mientras los equipos quienes ocupen las posiciones de la parte baja de la tabla, pertenecerán a la serie “B”, y una vez terminado el campeonato con esta modalidad de series, los 3 últimos lugares de la serie “A” descenderán a la serie “B”, mientras los 3 primeros lugares de la serie “B” ascenderán a la serie “A”, cabe recalcar que es una alternativa para próximas ediciones

Imagotipo de la Liga Amateur de Fútbol Rápido en la Provincia de Morona Santiago



Figura 1: Imagotipo

El imagotipo de la Liga Amateur de Fútbol Rápido en la Provincia de Morona Santiago contiene un isotipo de un trofeo similar al de la copa del mundo de la FIFA, de color amarillo con verde y un logotipo que dice Liga Amateur de Fútbol Rápido “MORONA SANTIAGO” de color verde, de esta manera se da forma al imagotipo del torneo.

Colores: los colores amarillo y verde se escogieron principalmente porque están relacionados con la bandera de Morona Santiago, además el color amarillo representa el triunfo y la gloria, por su parte el color verde siempre está ligado al fútbol por el color del pasto.

Diseño: el diseño está basado en la copa del mundo de la FIFA ya que se trata de un torneo prestigioso y a su vez está ligado al fútbol, mientras que la tipografía tiene una mezcla de formalidad y juventud.

5.2.2 Precio

Costos de venta por torneo

* Estos costos están fijados para un torneo de 16 equipos.

- Alquiler de cancha: \$558 (31 partidos*\$18)
- Balones 4*35: \$140
- Chalecos 14*5: \$70
- Árbitros: \$310 (31 partidos*\$10)
- Coordinadores: \$375
- Gastos varios: \$150
- Afiches: \$25

Costos totales = \$1.628

Precio = (Costos/Equipos) / (1- Margen de ganancia)

$P = (\$1.628 / 16) / (1 - 20\%)$

$P = \$127,19$

Estrategia general de precio

Fijación de precios basada en el valor: la estrategia general de precio será basada en el valor que representa “La Liga Amateur de Fútbol Rápido en la Provincia de Morona Santiago” para el cliente, ya que el servicio que se ofrece es único y diferente a la competencia, con características y atributos especiales para el cliente, de esa manera se determinará el precio para el servicio ofrecido.

ESTRATEGIA DE ENTRADA

Descremado: se entrará al mercado con un precio alto en comparación con la competencia, por el hecho de contar con una ventaja competitiva clara sobre la competencia, ofreciendo un servicio con atributos especiales y que representa gran valor para el cliente, brindando a los clientes la oportunidad de participar en

la liga más grande dentro de la provincia, en la cual se sentirán como profesionales al tener la posibilidad de competir a un nivel superior y un certamen parecido a grandes torneos mundiales como la copa libertadores o la champions league, siendo algo totalmente nuevo y muy innovador.

Basados en los costos de venta y aplicando el margen de ganancia del 20%, se ha logrado determinar un precio de \$127,19, mientras que enfocando la estrategia de entrada con un descremado considerado con precios altos, se pretende entrar al mercado con un precio de \$226,11 con un margen de ganancia de 55% y dejándole a un precio final redondeado de \$240, al ser este un precio no tan diferente a la competencia.

Estrategia de ajuste de precio

Fijación de precios promocional: se fijará un valor por debajo del precio habitual de forma temporal, con el fin de expectativa y premura por comprar. Esta promoción será para los 3 primeros equipos inscritos de cada torneo local, estos equipos recibirán un 10% de descuento en el pago de la inscripción, siempre y cuando se cubra el pago en su totalidad, para esta promoción solo se aceptan pagos en efectivo y transferencia bancaria.

Precio con 10% de descuento \$216.

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución pull: el objetivo principal consiste en atraer clientes, a través de las relaciones públicas como también de las herramientas y actividades de publicidad y promoción.

Distribución directa: el método de distribución será directo, es decir sin la intervención de terceros, esto con el fin de mantener comunicación directa con los

clientes y garantizar atención de calidad. Además es importante reducir los costos que pueden generar los intermediarios.

La distribución será a través de la promoción, donde se utilizará medios digitales, principalmente redes sociales, además de afiches ubicados en sitios estratégicos de cada ciudad, por tanto el contacto con el cliente será de forma directa, tanto para la promoción como para las inscripciones. Es importante recalcar que para el segundo torneo se contará con una base de datos, los cuales serán utilizados para mailing, el cual permitirá tener una comunicación más directa con los clientes.

Al manejar de manera directa todos los canales de distribución para el campeonato, se tendrá mejor control de calidad en cuanto servicio al cliente.



Figura 2: Distribución

Determinación de la intensidad de la distribución

- **Distribución Exclusiva:** las inscripciones del torneo serán exclusivas por parte de la organización, en los canales oficiales que disponga la misma para la comodidad del cliente.

Canales de distribución:

Los canales de distribución serán Facebook, Whatsapp y llamadas telefónicas, donde se mantendrá la comunicación con el cliente para brindar información personalizada y resolver inquietudes acerca del torneo, mediante estos medios se puede realizar la reservación, separar un cupo y tramitar el medio para el pago.

Formas de Pago

- Todos los canales de distribución implementados para el torneo contarían con los siguientes métodos de pago:
 - Efectivo
 - Transferencia bancaria
 - Depósitos

5.2.4 Promoción

- **Fuerza de ventas:** se contará con un coordinador para cada torneo además del organizador, estos serán los responsables para inscribir a los equipos, a través de Facebook, Whatsapp y llamadas telefónicas.
- **Promoción:** se realizará un descuento del 10% para los primeros 3 equipos inscritos en cada torneo local, es decir 18 equipos en total se harán acreedores de este beneficio.
- **Publicidad:** se realizará publicidad únicamente dentro de la provincia de Morona Santiago que es donde se llevará acabo la “Liga Amateur de Fútbol Rápido”, el enfoque será para los cantones donde realizarán los campeonatos, para esto se utilizará medios digitales como redes sociales, ya que las personas de hoy en día gastan mucho tiempo en estos medios, especialmente los jóvenes, además se manejará relaciones públicas para promocionar el evento en medios locales, y por último se utilizarán afiches para cada sede.
 - Medios digitales (Facebook e Instagram)
 - Afiches (480 afiches colocados en diferentes puntos estratégicos de cada ciudad)
- **Relaciones Públicas:** el organizador será el responsable de promocionar el evento a través de medios locales como canales de tv y programas de radio, además de crear buena relación con los clientes, cabe recalcar que esto se maneja bajo invitación.

- **Marketing Directo:** esto se manejará mediante medios digitales como Facebook, Instagram, Whatsapp y llamadas telefónicas.
 - Facebook: se creará una página oficial del evento en Facebook para cada torneo y una general, donde se promocionará la “Liga Amateur de Fútbol Rápido”, además se publicará toda la información de los torneos como imágenes, calendario de partidos, resultado de los partidos, tabla de posiciones y goleadores.
 - Instagram: aquí como en Facebook se compartirá imágenes del evento y se mantendrá contacto con los aficionados.
 - Whatsapp: se utilizará esta aplicación para atender inquietudes de los clientes y brindar información personalizada acerca del torneo.
 - Llamadas telefónicas: se utilizará este medio para atender inquietudes de los clientes y brindar información personalizada acerca del torneo.
 - Mailing: al finalizar la primera “Liga Amateur de Fútbol Rápido en Morona Santiago”, se conseguirá una base de datos de los participantes, donde se enviará correos masivos a los antiguos clientes indicando todo sobre el siguiente evento, además de promociones. Cabe recalcar que este medio se utilizará a partir de la segunda edición.

Presupuesto Marketing Mix

“Liga Amateur de Fútbol Rápido en la Provincia de Morona Santiago”

Tabla 2: Presupuesto para cada torneo local

Ítem	Unidades	Valor	Total
Alquiler de cancha	6	\$ 558,00	\$ 3.348,00
Balones	24	\$ 35,00	\$ 840,00
Chalecos	84	\$ 5,00	\$ 420,00
Árbitros	12	\$ 155,00	\$ 1.860,00
Coordinadores	6	\$ 375,00	\$ 2.250,00
Trofeo y Medallas	6	\$ 150,00	\$ 900,00
Gastos varios	6	\$ 150,00	\$ 900,00
Afiches	480	\$ 0,31	\$ 150,00
TOTAL			\$ 10.668,00

“Liga de Campeones Amateur de Fútbol Rápido Morona Santiago”

Tabla 3: Presupuesto torneo final

Ítem	Unidades	Valor	Total
Alquiler de cancha	1	\$ 126,00	\$ 126,00
Árbitros	2	\$ 35,00	\$ 70,00
Trofeo y Medallas	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Premio	2	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00
Gastos varios	1	\$ 150,00	\$ 150,00
TOTAL			\$ 2.866,00

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Misión

Ofrecer el mejor torneo de Fútbol Rápido en la provincia de Morona Santiago, brindando a todos los participantes, previamente armados como: clubes, jorgas o instituciones públicas o privadas, la oportunidad de formar parte de un certamen de gran nivel, reuniendo a los mejores equipos de cada zona, con un tiempo de duración de 3 a 4 meses por campeonato, con el personal altamente capacitado para brindar atención de calidad y servicio de primera.

Visión

Llegar a ser el torneo más grande de la provincia de Morona Santiago en un lapso de 5 años, desarrollando torneos en cada cantón, promoviendo el Fútbol Rápido a nivel provincial a través de campeonatos de alto nivel.

Objetivos a corto plazo (1 año):

- Conseguir un mínimo de 16 equipos para cada torneo.
- Conseguir un patrocinador principal para cada torneo.
- Conseguir al menos 3 patrocinadores para el torneo.
- Conseguir un alto grado de tendencia en redes sociales luego del primer torneo.

Objetivos a mediano plazo (de 2 a 3 años):

- Ser el torneo con mayor asistencia de público a nivel provincial.
- Llegar a ser el torneo de Fútbol Rápido con mayor número de participantes dentro de la provincia para el segundo año.

- Aumentar el número de equipos participantes en un 3% para el inicio del 3 año.

Objetivos a largo plazo (4 años o más):

- Desarrollar el torneo en cada uno de los cantones de la provincia luego de 5 años.
- Construir instalaciones propias para el desarrollo del torneo dentro de 6 años.
- Desarrollar el torneo en otras provincias de la Amazonía dentro de 6 años.

6.2 PLAN DE OPERACIONES

El servicio que se ofrecerá es de manera directa sin intermediarios, por tanto la comunicación será empresa-cliente y viceversa.

A continuación se detallan las operaciones a realizar para ejecutar el plan de negocios:

Planificación:

Se realizará la planificación de todas las actividades para cada torneo, dentro de las actividades a realizar están:

- Definir el lugar y fecha donde se realizará el torneo
- Elaborar un plan de marketing
- Crear un cronograma de actividades
- Conseguir los patrocinadores para el torneo
- Rentar las instalaciones para el torneo
- Contratar el personal adecuado para realizar el campeonato
- Realizar la promoción del certamen
- Comprar los materiales para el desarrollo del torneo
- Conseguir los equipos para el desarrollo del torneo
- Elaborar el calendario de juegos

- Desarrollo del campeonato
- Clausura y premiación
- Servicio post venta

Alquiler de las instalaciones:

Se necesitará contratar 6 canchas de Fútbol Rápido, 1 en cada cantón donde se realizará el torneo local. El costo de las instalaciones es fijo, ya que la idea es contar con 16 equipos para cada torneo local, donde se desarrollarán 31 partidos por certamen y el pago será por cada partido.

Contratación del personal:

Se necesitará contratar 1 coordinador por zona, es decir 6 en total, los mismos que serán los responsables de cada torneo local, entre sus tareas están la promoción del torneo, conseguir los equipos, realizar vocalías, elaborar la tabla de posiciones e informar todo acerca del torneo en redes sociales.

Se contratará 2 árbitros como mínimo para cada zona, cabe recalcar que el número de árbitros no aumenta o disminuye los costos, ya que ellos cobran por partido.

Negociación con patrocinadores:

Se elaborará 2 paquetes de patrocinios para ofrecer a varias marcas u organizaciones que tengan interés por patrocinar o auspiciar el torneo y se harán las debidas negociaciones.

Paquete Diamante (1 empresa) \$1.000

- Nombre del torneo.
- Presencia en todos los torneos.
- Reconocimiento de la empresa como patrocinador principal del evento a través de redes sociales.

- Visibilidad en 480 afiches.
- Oportunidad de interactuar con los participantes.
- Presencia en la parte frontal de los chalecos (84).
- Oportunidad para publicitar a la empresa en redes sociales del torneo.
- Mención en entrevistas.

Paquete Expositor (hasta 4 empresas) \$300

- Presencia en todos los torneos.
- Reconocimiento de la empresa como patrocinador del evento a través de redes sociales.
- Visibilidad en 480 afiches.
- Oportunidad de interactuar con los participantes.
- Oportunidad para publicitar a la empresa en redes sociales del torneo.
- Mención en entrevistas.

Promoción del torneo:

Se realizará la promoción y publicidad con dos meses de anticipación al comienzo del torneo a través de afiches colocados en puntos estratégicos de cada cantón y principalmente en redes sociales.

Obtención de equipos:

Los coordinadores de cada zona y el coordinador general son los responsables de conseguir los equipos, esto a través de la promoción y publicidad, ellos resolverán cualquier inquietud o consulta por parte de los clientes.

Compra de implementos:

Antes del comienzo del torneo se debe comprar 2 balones y 14 chalecos para cada zona, es decir un total de 12 balones y 84 chalecos para todo el torneo.

Elaboración del calendario de juegos:

Cuando ya se tenga los equipos inscritos se procederá a elaborar el calendario de juegos con tres días de anticipación al inicio de los partidos como mínimo, y se entregará un calendario a cada equipo participante, además se lo publicará en la página oficial de Facebook.

Desarrollo del torneo:

Se llevará a cabo el torneo en cada zona hasta que los mejores equipos clasifiquen a la segunda etapa, luego se obtendrá un campeón por cada conferencia y posteriormente se jugará la gran final del torneo.

Servicio post venta:

Una vez finalizado el torneo se continuará publicando en redes sociales resúmenes de todo el desarrollo del torneo.

6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa será constituida legalmente como una compañía limitada, contará con 2 socios, los mismos que aportarán el capital de la empresa en partes iguales, además ellos tendrán el control total de la empresa. No se realizarán créditos, debido a que el capital aportado cubrirá la totalidad de la inversión. Para la constitución de la empresa se contratará un abogado, el mismo que se encargará de los trámites legales, este proceso tiene un costo de \$1.200. El domicilio de la empresa estará ubicado en la ciudad de Méndez.

Para la constitución legal de la empresa se debe seguir los siguientes pasos:

1. Reservar un nombre en la Superintendencia de Compañías.
2. Elaborar los estatutos que regirá a la sociedad y tendrá que ser validada mediante una minuta firmada por un abogado.
3. Abrir una cuenta de integración de capital, para esto se requiere un capital mínimo de \$400 para compañía limitada, una carta de socios en la que se

detalla la participación de cada uno y copias de cédula y papeleta de votación de cada socio.

4. Realizar una escritura pública donde un notario público.
5. Aprobar el estatuto en la Superintendencia de Compañías.
6. La Superintendencia de Compañías entregará 4 copias de la resolución y un extracto para realizar una publicación en un diario de circulación nacional.
7. Obtener los permisos municipales: pagar la patente municipal y pedir el certificado de cumplimiento de obligaciones.
8. Inscribir la compañía en el Registro Mercantil del cantón donde fue constituida la empresa, para inscribir la sociedad.
9. Realizar la Junta General de Accionistas, la misma que servirá para nombrar a los representantes de la empresa (presidente, gerente, etc.), según se haya definido en los estatutos.
10. Obtener los documentos habilitantes, con la inscripción en el Registro Mercantil, en la Superintendencia de Compañías entregarán los documentos para abrir el RUC de la empresa.
11. Inscribir el nombramiento del representante en el Registro Mercantil. Esto debe suceder dentro de los 30 días posteriores a su designación.
12. Obtener el RUC en el Servicio de Rentas Internas (SRI).
13. Obtener la carta para el banco, con el RUC, en la Superintendencia de Compañías entregarán una carta dirigida al banco donde se abre la cuenta, para disponer del valor depositado.

Fuente: Cuida tu futuro.

El organigrama de la empresa será vertical y basado en un modelo lineal, está compuesto por la junta de socios, quienes son los dueños de la empresa, y se encuentran en la cima jerárquica, luego está el gerente general, quien está a cargo del desarrollo del torneo general, en el siguiente nivel están ubicados los coordinadores de cada zona los mismos que son encargados del desarrollo de

cada torneo zonal y el control de los árbitros. Es importante recalcar que el poder de la empresa está centralizado, por tanto el gerente general junto con los socios toman las decisiones y asumen el control total de la empresa, mientras que los empleados están sujetos a las decisiones del gerente general y los propietarios.

ORGANIGRAMA DE LA “LIGA AMATEUR DE FÚTBOL RÁPIDO EN MORONA SANTIAGO”

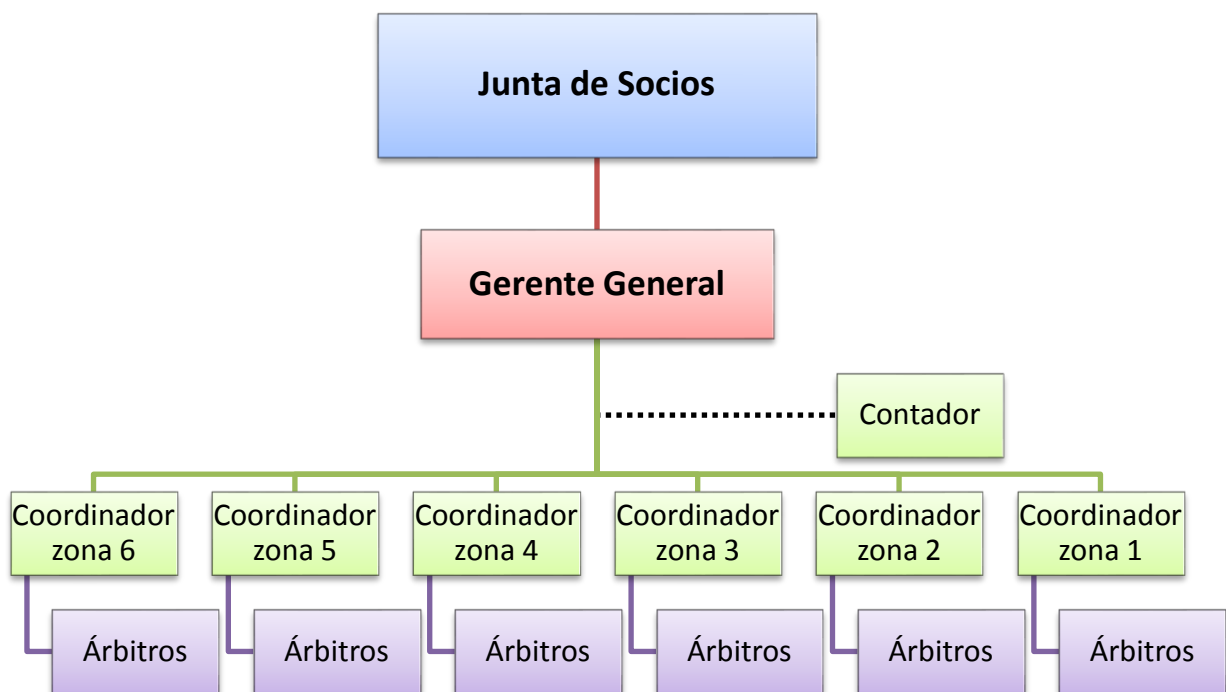


Figura 3: Organigrama

Descripción de los puestos:

- **Junta de socios:** son los responsables del aporte del capital y de la toma de decisiones.
- **Gerente General:** es la persona responsable de planificar, organizar y controlar la ejecución de las actividades de cada coordinador zonal, además es el encargado de tomar las decisiones importantes para alcanzar las metas propuestas.
- **Contador:** es la persona encargada de llevar la contabilidad de la empresa. (Será contratada por servicios profesionales).
- **Coordinador Zonal:** es la persona encargada de administrar el torneo zonal para el cual fue contratado, deberá registrar a los equipos, elaborar el calendario de partidos, informar los resultados de cada fecha y resolver cualquier inquietud a los clientes.
- **Árbitros:** son los encargados de dirigir los encuentros e informar cualquier altercado o acción indebida por parte de los participantes.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA

Los estados financieros están proyectados para 5 años, es decir desde el año 2017 hasta el año 2021. Para las proyecciones de los estados se tomaron en cuenta la inflación, para determinar este dato se sacó un promedio tomando en cuenta los últimos años de este indicador, resultando un promedio anual de 2,36% de inflación, además para el crecimiento del mercado se tomó en cuenta el crecimiento de la industria, al igual que la inflación se calculó el promedio de los últimos años para obtener un promedio en el crecimiento de 1,50% anual.

Los estados de resultados arrojan un panorama atractivo para el proyecto, ya que a partir desde el primer año los ingresos resultan ser superiores a los egresos, dando como resultado una utilidad neta de \$ 4.714,33 en el primer año, además con el paso de los años la utilidad neta va creciendo 1% año tras año, quedando al quinto año con 10% de utilidad neta equivalente a \$ 8.735,96. Un dato a remarcar es el margen bruto, el cual es de 59% en el primer año y 62% al quinto año, siendo un margen totalmente alto, lo cual indica que los meses en que no opera la empresa representan un gasto significativo para las utilidades, para más detalle revisar el anexo 8 .

En el estado de situación financiera se puede observar que la empresa cuenta con una baja inversión en propiedad planta y equipo, esto se debe al giro de negocio, el cual no necesita de muchos activos fijos, por otro lado se observa que la empresa se maneja mucho con efectivo el cual se puede revisar en el anexo 9, representando este el total de activos corrientes. Por otro lado, se puede observar que no se cuenta con deuda, pero esto se lo detallará más a fondo en la estructura de capital.

Dentro de los flujos de efectivo se observa un efectivo de \$ 15.984,00 al inicio del período, lo cual proviene de la inversión de los accionistas menos el activo fijo, además se puede notar que los flujos de efectivo incrementan notablemente con el paso de los años, alcanzando un efectivo disponible de \$ 55.535,12 en el quinto año.

Por último, con respecto al flujo de caja se puede notar que los flujos de caja del proyecto y los flujos de caja del inversionista son iguales a causa de no tener deuda, considerando que solo se cuenta con aporte de accionistas, además se puede observar que los flujos crecen año tras año.

7.2 INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL

La inversión inicial para este proyecto es de \$ 18.092,00 la cual está compuesta por el capital de trabajo para el arranque del negocio, además de activos fijos básicos para adecuar la oficina, por último los gastos de constitución necesarios para la creación legal de la empresa, revisar anexo 11.

El capital de trabajo neto para el inicio de las actividades de la empresa es de \$15.984,00, este valor sirve para cubrir todo los gastos requeridos, sin la necesidad que se tenga que incurrir en préstamos. Al finalizar el primer período se cuenta con \$ 21.189,13 el cual ha crecido porcentualmente en un 33%, de igual manera año tras año fue aumentando de la siguiente manera: para el año 2 en un 30%, en el año 3 un 26%, en el año 4 un 20%, esto se debe al desarrollo de las actividades del giro de la empresa a lo largo de cada año y al crecimiento del mercado anual, del mismo modo se ven incrementados los gastos por la inflación, sin embargo esos datos no representan algo significativo, por ende no afecta de

manera negativa al capital de trabajo neto, obteniendo como resultado al finalizar el quinto período un valor de \$ 51.094,66.

La estructura de capital está formada únicamente con el aporte de 2 socios, quienes son los propietarios de la empresa, la aportación está dividida de la siguiente manera; 50% para el primer socio y 50% para el segundo socio, lo cual representa \$ 9.046,00 y \$ 9.046,00 respectivamente, dando como resultado el total de la inversión inicial. La razón por la que no se realizó un crédito es debido a la baja inversión que requiere la empresa para comenzar a operar, por consiguiente se decidió trabajar tan solo con capital propio.

7.3 ESTADO Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Para determinar la viabilidad del proyecto se utilizaron 3 indicadores principales basados en los flujos de caja anuales del proyecto el mismo que dura 5 años. Los indicadores analizados son el VAN, el IR y la TIR, para lograr resolver el VAN y el IR se sacó la tasa de descuento mediante WACC.

Por tanto el resultado del VPN es de \$ 25.246,58, lo cual indica que este proyecto es totalmente rentable ya que la inversión inicial es de \$ 18.092,00.

En cuanto al valor del IR es de 2,40, lo que indica que por cada dólar invertido se obtendrá una ganancia de \$1,40, mostrando la rentabilidad del proyecto.

Por último, la TIR es de 44,62%, lo cual significa que el porcentaje de retorno de los flujos de caja es positivo, avalando la viabilidad del proyecto.

Como conclusión final, por todo los datos analizados anteriormente, se define que el proyecto es totalmente rentable.

7.4 INDICES FINANCIEROS

Se determinaron varios indicadores financieros, para analizar más a fondo la viabilidad del proyecto, todos estos índices se podrán observar en el anexo 14.

Los índices que se tomaron son de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad, a continuación se dará un análisis de cada uno de estos indicadores financieros:

Indicadores de Liquidez

- **Liquidez corriente:** el índice de liquidez corriente del proyecto es de 11,05, lo que significa que la empresa por cada dólar que debe tiene \$11,05 para solventar esa deuda, es decir que maneja un efectivo muy positivo y si se lo compara con la industria el cual es de 3,02, la empresa está con una liquidez corriente excelente.
- **Prueba ácida:** este dato es igual a la liquidez corriente, debido a que la empresa no cuenta con inventarios.

Indicadores de Endeudamiento

- **Endeudamiento del Activo:** el endeudamiento del activo de la industria es de 52%, mientras que para el proyecto es de 7%, lo cual indica que la empresa tiene un elevado grado de independencia frente a sus acreedores, además se puede observar una gran diferencia frente a la industria, esto debido a que el proyecto no cuenta con créditos.
- **Endeudamiento Patrimonial:** el endeudamiento patrimonial del proyecto es de 0,08, comparándolo con la industria el cual es de 2,06, existe gran diferencia debido a que el proyecto no cuenta con deuda, por tanto se demuestra que el financiamiento es totalmente propio y suficiente.
- **Endeudamiento del Activo Fijo:** por cada unidad monetaria en el activo fijo se obtiene \$15,74, lo que indica que la capacidad de financiamiento del

patrimonio de la empresa es suficiente para cubrir los activos fijos, mientras que en la industria es de 7,59.

- **Apalancamiento:** debido a no contar con deuda este indicador es de 1,08, esto quiere decir que se ha conseguido \$1,08 por cada dólar del patrimonio, este dato es inferior al promedio de la industria el cual es de 3,06, esto se debe a que la empresa no cuenta con deuda.

Indicadores de Rentabilidad

- **Rentabilidad Neta del Activo:** la rentabilidad neta del activo es de 17%, es baja si se la compara con la industria, la cual es de 22%, sin embargo este valor indica que la capacidad del activo de la empresa produce utilidades aceptables.
- **Margen Bruto:** el margen bruto de la empresa es de 60%, el mismo que está dentro del promedio de la industria que es de 61%, por ende la empresa cuenta con una buena rentabilidad frente al costo de ventas y alcanza para cubrir los gastos operativos y generar utilidades.
- **Margen Operacional:** el margen operacional de la empresa es 13%, siendo mayor a la industria que tiene un porcentaje de 11%, lo que indica que el negocio es lucrativo.
- **Margen Neto:** este es el factor más importante de rentabilidad, ya que indica la ganancia exacta de la empresa, se puede observar que el margen neto de la empresa es 8%, el cual es menor a la industria que tiene un 12% de promedio, de todos modos se puede ver que la empresa tiene buena rentabilidad frente a la unidad de ventas.

Indicadores de Actividad

- **Rotación Activos Fijos:** la rotación de activos fijos es menor a la industria, debido a que el giro de negocio de la empresa no se basa en la adquisición de activos fijos.
- **Rotación de Ventas:** la rotación de ventas de la empresa es de 2.15 veces, mientras que en la industria es de 2.95 veces, lo que quiere decir que la empresa utilizó 2.15 veces sus activos para generar sus ventas y como se observa está casi dentro del promedio de la industria.

8. CONCLUSIONES GENERALES

Una vez terminado todos los capítulos del proyecto, se pudo obtener una visión clara de la factibilidad de llevar a cabo el plan de negocios propuesto.

- En estos momentos la economía del país no es favorable para muchas industrias, sin embargo con todos los datos analizados, se puede inferir que la industria deportiva siempre será necesaria para las personas en general, de tal manera que el deporte se ha convertido en una necesidad básica para muchos, con el fin de mantener un estado óptimo de salud.
- Según el análisis externo realizado, no existen grandes barreras para que nuevos competidores ingresen en la industria deportiva, además de un alto grado de competencia actual, por tanto para triunfar en este sector se necesita de una ventaja competitiva clara por parte de las empresas, por consiguiente la “Liga Amateur de Fútbol Rápido en la provincia de Morona Santiago” al contar con una propuesta diferente e innovadora tiene grandes posibilidades de tener éxito en su mercado.
- Después de haber realizado una investigación de mercados se determinó que la idea de negocio cuenta con un alto nivel de aceptación por el mercado, además se detectaron las preferencias de consumo y las necesidades de los posibles clientes para así obtener el mercado objetivo bien definido, también por medio del grupo focal y las encuestas se detectó los medios adecuados para llegar al mercado meta, resultando datos alentadores y positivos para desarrollar el proyecto.
- Tomando en cuenta el análisis de la industria y la investigación de mercados se logró obtener una excelente oportunidad de negocio a través de la explotación del fútbol rápido en la provincia de Morona Santiago, la cual no ha sido explotada en esta zona, por tanto se espera obtener una gran aceptación del torneo en este mercado.

- Gracias a las estrategias del plan de marketing, se concluye que la empresa cuenta con un factor diferenciador claro frente a la competencia y de esa manera se puede alcanzar los objetivos planteados. Adicionalmente, con el desarrollo del marketing mix se puede inferir que el producto es algo totalmente novedoso para el mercado el cual se pretende atacar, además con la determinación del presupuesto para la mezcla de mercadotecnia se puede observar que las ganancias del torneo son claras.
- En cuanto a la estructura organizacional se concluye que es la más adecuada, ya que es el mejor modelo para la empresa, de manera que se basa en un sistema vertical donde existe un amplio personal para brindar un servicio de calidad.
- Por medio de los estados financieros proyectados a 5 años que se realizaron, se concluye que el proyecto es totalmente viable, demostrados por el VAN, el IR y la TIR, además de varios indicadores financieros de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad, que demuestran la productividad de la empresa.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador (BCE). (2016). *ESTADÍSTICAS MACROECONÓMICAS PRESENTACIÓN ESTRUCTURAL*. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacroEstruc2016.pdf>
- Castillo, P. (2015). 200 salas de cine en Ecuador preestrenarán 'Star Wars'. *EL COMERCIO*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/tendencias/salas-cine-ecuador-preestreno-starwars.html>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Recuperado de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Cuida tu futuro. (s.f.). *PASOS PARA CREAR UNA EMPRESA EN ECUADOR*. Recuperado de <https://cuidatufuturo.com/pasos-crear-empresa-ecuador/>
- El Comercio. (2014). *El mercado de las canchas sintéticas se expande en Quito*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/deportes/mercado-de-canchas-sinteticas-se.html>
- El País. (2016). *La tecnología en el fútbol, una importante apuesta de la Fifa*. Recuperado de <http://www.elpais.com.co/deportes/la-tecnologia-en-el-futbol-una-importante-apuesta-de-la-fifa.html>
- Entrepreneur. (2006). *Futbol Rápido Descubre las oportunidades de negocio detrás del llamado "Futbol Rápido"*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/256298>
- Football7world. (s.f.). *EL DEPORTE*. Recuperado de <http://www.football7ww.com/copia-the-sport>

- INEC. (2010). *FASCÍCULO PROVINCIAL MORONA SANTIAGO*. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/morona_santiago.pdf
- INEC. (2010). *POBLACIÓN TOTAL Y TASA DE CRECIMIENTO*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>
- INEC. (2012). *Encuesta de Uso del Tiempo*. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Usos_Tiempo/Presentacion_%20Principales_Resultados.pdf
- INEC. (2013). *ENCUESTA NACIONAL DE SALUD Y NUTRICIÓN*. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20resultados%20ENSANUT.pdf
- INEC. (2014). *COSTUMBRES Y PRÁCTICAS DEPORTIVAS EN LA POBLACIÓN ECUATORIANA*. Recuperado de <file:///C:/Users/JALP/Downloads/CostumPracticasDeportivas.pdf>
- INEC. (2015). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2015*. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2015/Presentacion_TIC_2015.pdf
- INEC. (2016). *Inflación Mensual*. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionJunio2016/Reporte_inflacion_201606.pdf
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. (14ª. Ed.). México, D.F., México: Pearson.
- Lambin, J., Gallucci, C. y Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado*. (2ª. Ed.). México, D.F., México: Mc Graw Hill.

Lopez, O. (2013). *En que consiste el futbol rapido?*. Recuperado de <https://oscarlopezllamas1f.wordpress.com/2013/10/01/en-que-consiste-el-futbol-rapido/>

Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (s.f.). *Hábitos Saludables*. Recuperado de <http://www.desarrollosocial.gob.ec/habitos-saludables/>

Minutouno. (2007). *¿Qué es el Showbol?*. Recuperado de <http://www.minutouno.com/notas/19776-que-es-el-showbol>

Peluffo, D. (2010). *Las guerras de Diego: el showbol y la AFA*. Recuperado de <http://442.perfil.com/2010-11-12-32268-las-guerras-de-diego-el-showbol-y-la-afa/>

Sánchez, E. (2014). *PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA POTENCIALIZAR EL DESARROLLO DE LA ESCUELA DE FÚTBOL: FÚTBOL CLUB CUMBAYÁ (QUITO-ECUADOR)*. (TRABAJO FINAL DE MASTER). UNIVERSIDAD DE BARCELONA-ESPAÑA.

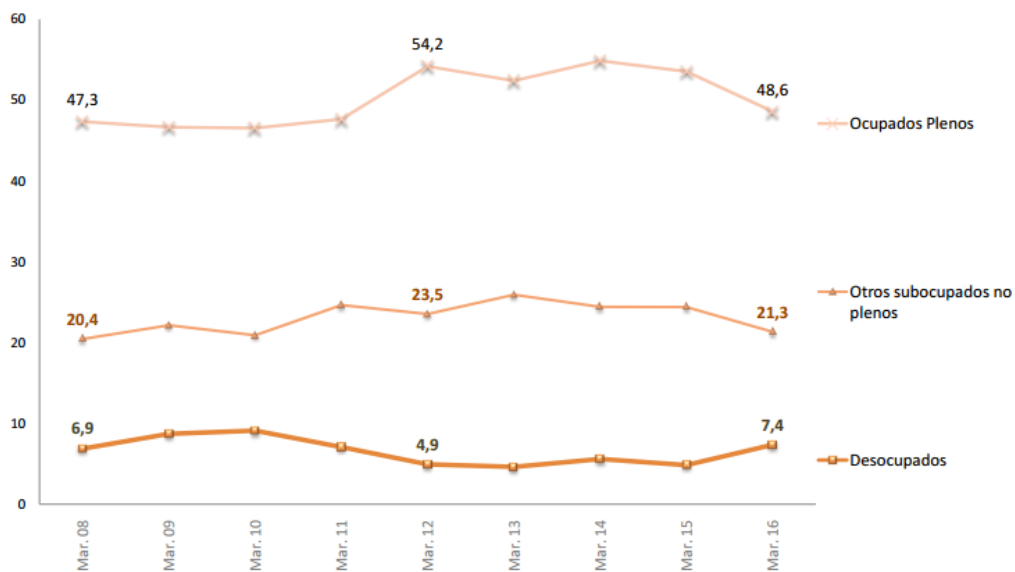
ANEXOS

Anexo 1: EVOLUCIÓN DEL MERCADO LABORALESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA URBANA



EVOLUCIÓN DEL MERCADO LABORALESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA URBANA

Porcentajes, 2008-2016



Fuente: INEC.

Elaboración: BCE.

Nota: No se incluye a los datos de los ocupados no clasificados en el gráfico, con lo cual se alcanza el 100%.



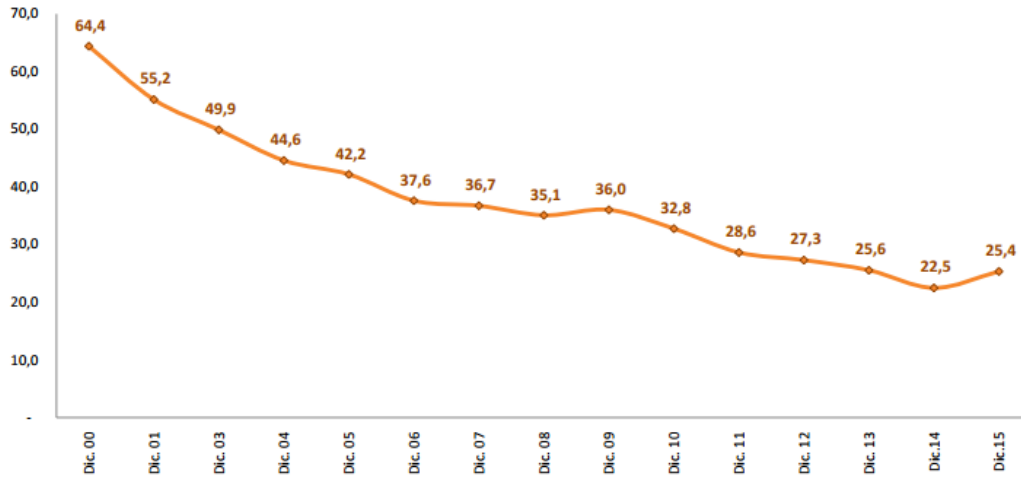
Anexo 2: INCIDENCIA DE LA POBREZA POR INGRESO A NIVEL NACIONAL



INCIDENCIA DE LA POBREZA POR INGRESO A NIVEL NACIONAL

Porcentajes, 2000-2015

En el período 2000 - 2015 marca una tendencia decreciente de la incidencia de pobreza. En diciembre de 2015, la tasa de pobreza representó el 25.4% de la población total.



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Subempleo y Desempleo Urbano (ENEMDU).

Nota: Incidencia, es el Número de personas pobres expresado como porcentaje del total de la población en un determinado año.
La tasa de pobreza nacional para diciembre de 2002 no puede ser calculada debido a que en este período no se realizó la ENEMDU a nivel rural.



Anexo 3: Matriz EFE

Factores	Peso	Calificación	Valor ponderado
<i>Oportunidades</i>			
1. Creación de nuevas leyes dentro de la constitución que apoyan al deporte.	0,15	3	0,45
2. El desarrollo de las TIC'S y un incremento en el uso del Internet por parte de los ecuatorianos.	0,06	2	0,12
3. El país cuenta con un alto número de personas con obesidad.	0,08	3	0,24
4. Desde el año 2000 la pobreza se ha reducido notablemente.	0,06	1	0,06
5. Los ecuatorianos gastan en promedio 10 horas a la semana en actividades de convivencia y recreación.	0,12	3	0,36
6. Actualmente se puede encontrar personas con un estilo de vida más saludable.	0,12	4	0,48
Subtotal	0,59		1,71
<i>Amenazas</i>			
1. Aumento de la tasa de desempleo a nivel nacional.	0,06	2	0,12
2. Los compradores tienen un alto poder de negociación, al contar con varias opciones deportivas a elegir.	0,07	3	0,21
3. Gran cantidad de productos sustitutos.	0,07	2	0,14
4. Alto número de competidores en la industria.	0,08	4	0,32
5. Incremento de espacios públicos y gratuitos para la práctica deportiva.	0,08	3	0,24
6. Bajas barreras para el ingreso de nuevos competidores.	0,05	1	0,05
Subtotal	0,41		1,08
TOTAL	1		2,79

Anexo 4: Guía 1 Entrevista a Experto.

- 1. ¿Es usted independiente o cuenta con algún socio o equipo de trabajo?**
- 2. ¿Qué lo llevó a organizar torneos?**
- 3. ¿Tiene alguna instrucción o educación en organización de torneos?**
- 4. ¿Cuánto tiempo lleva usted dedicándose a organizar torneos?**
- 5. ¿Qué es lo que más le apasiona al organizar este tipo de torneos?**
- 6. ¿Considera que la experiencia es clave para realizar un torneo?**
- 7. ¿Qué tan rentable es organizar un torneo?**
- 8. ¿Cuenta usted con instalaciones propias para realizar su torneo?**
- 9. ¿Cuáles son los costos para llevar a cabo un torneo?**
- 10. ¿Cuáles son las fuentes de ingreso de su torneo?**
- 11. ¿Es necesario una gran inversión para llevar a cabo un torneo?**
- 12. ¿Qué tan difícil es conseguir patrocinadores o auspiciantes para un torneo?**
- 13. ¿Cuál es un precio adecuado para la inscripción de los equipos?**
- 14. ¿Considera usted que es necesario cobrar garantías para la seguridad del torneo?**
- 15. ¿Piensa usted que el reglamento debe ser lo más sintetizado posible o es necesario que este todo explícitamente detallado?**
- 16. ¿Qué factor piensa que es el más relevante para que un torneo sea atractivo?**
- 17. ¿Considera que los premios es un factor relevante?**
- 18. ¿Considera usted que las redes sociales son de gran ayuda para la realización del torneo?**
- 19. ¿Qué factor considera que es el más complicado para organizar un torneo?**
- 20. ¿Alguna anécdota especial que pueda compartir?**

Anexo 5: Guía 2 Entrevista a Experto.

- 1. ¿Cuántos años de experiencia tiene realizando torneos?**
- 2. ¿Cuáles son los requisitos básicos con los que debería contar las instalaciones?**
- 3. ¿Qué tan difícil es conseguir los equipos?**
- 4. ¿Su torneo cuenta con cupos limitados para los equipos?**
- 5. ¿Cuántos partidos considera usted que debería jugar un equipo como mínimo en un torneo?**
- 6. ¿Cuál es el tiempo necesario para promocionar el evento?**
- 7. ¿Cuál es el tiempo necesario para conseguir un número óptimo de equipos?**
- 8. ¿Qué medios utiliza para promocionar el torneo?**
- 9. ¿De qué manera se mantiene en contacto con los equipos?**
- 10. ¿Qué medios utiliza para comunicar los partidos, resultados y todo lo relacionado con el torneo?**
- 11. ¿Es importante establecer un tiempo máximo para la duración del torneo?**
- 12. ¿Qué días y en que horarios considera que son los adecuados para un torneo?**
- 13. ¿Qué tan importante es el tema de servicios complementarios como bar?**
- 14. ¿Cuáles son los servicios complementarios que ofrecen en su torneo?**
- 15. ¿Cómo se maneja el tema del arbitraje?**
- 16. ¿Cuánto personal es necesario para llevar a cabo un torneo largo?**
- 17. ¿Es necesario contar con personal de seguridad para el torneo?**
- 18. ¿Alguna anécdota especial que pueda compartir?**

Anexo 6: Guía “Grupo Focal”

- 1. ¿Han participado en un torneo de fútbol rápido?**
- 2. Que prefieres jugar indor, fútbol salón o sintética**
- 3. ¿Qué tipo de fútbol rápido prefiere jugar, en cancha de 6 vs 6 o en cancha de 7 vs 7?**
- 4. ¿Cuál es el factor que más les llama la atención para inscribirse en un torneo?**
- 5. ¿Qué tipo de premio prefieren ganar en un torneo?**
- 6. ¿Cuantos partidos como mínimo debería jugar un equipo como mínimo?**
- 7. Dentro del tema del arbitraje como sería mejor el pago, que conste dentro de la inscripción o partido tras partido a medida que avanzan.**
- 8. ¿Piensan que se debería cobrar una garantía dentro de un torneo para garantizar el desarrollo de todos sus encuentros?**
- 9. Cual piensan que es el mejor medio para comunicar un torneo**
- 10. Mediante qué medio de comunicación le gustaría enterarse del torneo como los partidos, horarios, premios, etc...**
- 11. ¿Cuáles son los días y horarios en los que prefiere jugar un torneo?**
- 12. ¿Qué tan importante es la presencia de gente en las gradas, prefieren jugar con gente, sin gente o les da igual?**
- 13. ¿le gustaría participar en un torneo por categorías?**
- 14. ¿Qué le parece participar en un torneo que ofrezca al campeón la posibilidad de participar otro torneo de mayor nivel?**
- 15. Que tan interesante les parecería participar en un torneo que ofrezca algo diferente como, videos de los partidos, fotos de cada partido, elegir al jugador del partido.**
- 16. Alguna recomendación.**

Anexo 7: ENCUESTA

El objetivo de la encuesta es para determinar la viabilidad de un proyecto deportivo para la provincia de Morona Santiago.

1. Sexo

M () F ()

2. Edad ()

3. De las siguientes opciones ordene según su preferencia, siendo 1 más importante y 3 menos importante

- Fútbol sala ____
- Fútbol rápido (cancha sintética) ____
- Indor ____

4. ¿Ha participado en algún torneo de fútbol rápido (cancha sintética)?

Si () No ()

5. ¿Le gustaría participar en un torneo de fútbol rápido (cancha sintética)? Si su respuesta es "Si" continúe con la encuesta, si su respuesta es "No" explique el por qué.

Si () No ()

6. ¿Cuál es el factor más relevante para inscribirse en un torneo?

- El premio ()
- El costo de la inscripción ()
- El número de partidos ()
- La cancha ()
- Otro ()

7. ¿En qué días prefiere jugar un campeonato?

- Entre semana (lunes a jueves) ()
- Fines de semana (viernes a domingo) ()
- Todos los días ()

8. Escoja su horario preferido para jugar un campeonato.

- En la mañana (9am hasta 1pm) ()
- En la tarde (2 pm hasta 6 pm) ()
- En la noche (7pm hasta 10pm) ()
- No es relevante ()

9. De las siguientes opciones de premio asigne un número en orden de preferencia siendo 1 más importante y 4 menos importante.

- Trofeo y medallas ()

- Premio económico ()
- Un viaje ()
- Un cupo para otro torneo con todos los gastos pagados ()

10. ¿Cuál de las siguientes opciones es su modalidad favorita?

- Todos contra todos ()
- Eliminación directa ()
- Por grupos ()

11. ¿En lo referido al pago del arbitraje escoja la mejor opción?

- Pago incluido dentro de la inscripción ()
- Pago partido a partido ()

12. ¿Considera que se debería cobrar una garantía dentro de un torneo para garantizar el desarrollo de todos los encuentros del torneo?

Si () NO ()

Anexo 8: ESTADO DE RESULTADOS ANUAL PROYECTADO A 5 AÑOS

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 74.424,00	\$ 77.272,26	\$ 80.229,08	\$ 83.298,63	\$ 86.485,25
(-) Costo de ventas	\$ 30.252,00	\$ 30.965,95	\$ 31.696,74	\$ 32.444,79	\$ 33.210,48
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 44.172,00	\$ 46.306,31	\$ 48.532,34	\$ 50.853,85	\$ 53.274,77
(-) Gastos sueldos	\$ 9.420,60	\$ 10.359,45	\$ 10.603,93	\$ 10.854,18	\$ 11.110,34
(-) Servicios Básicos	\$ 516,00	\$ 528,18	\$ 540,64	\$ 553,40	\$ 566,46
(-) Arriendo	\$ 1.200,00	\$ 1.228,32	\$ 1.257,31	\$ 1.286,98	\$ 1.317,35
(-) Publicidad	\$ 1.800,00	\$ 1.842,48	\$ 1.885,96	\$ 1.930,47	\$ 1.976,03
(-) Suministros de oficina	\$ 600,00	\$ 614,16	\$ 628,65	\$ 643,49	\$ 658,68
(-) Gastos de constitución	\$ 1.200,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Internet	\$ 300,00	\$ 307,08	\$ 314,33	\$ 321,75	\$ 329,34
(-) Servicios Contables	\$ 4.800,00	\$ 4.913,28	\$ 5.029,23	\$ 5.147,92	\$ 5.269,41
(-) Honorarios Profesionales	\$ 14.022,00	\$ 14.352,92	\$ 14.691,65	\$ 15.038,37	\$ 15.393,28
(-) Gasto mantenimiento oficina	\$ 360,00	\$ 368,50	\$ 377,19	\$ 386,09	\$ 395,21
(-) Gasto movilización	\$ 1.200,00	\$ 1.228,32	\$ 1.257,31	\$ 1.286,98	\$ 1.317,35
(-) Gasto refrigerio	\$ 1.152,00	\$ 1.179,19	\$ 1.207,02	\$ 1.235,50	\$ 1.264,66
(-) Gastos de depreciación	\$ 490,80	\$ 490,80	\$ 490,80	\$ 466,12	\$ 500,24
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 7.110,60	\$ 8.893,65	\$ 10.248,31	\$ 11.702,58	\$ 13.176,42
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 1.066,59	\$ 1.334,05	\$ 1.537,25	\$ 1.755,39	\$ 1.976,46
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 6.044,01	\$ 7.559,60	\$ 8.711,07	\$ 9.947,20	\$ 11.199,95
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 1.329,68	\$ 1.663,11	\$ 1.916,43	\$ 2.188,38	\$ 2.463,99
(=) UTILIDAD NETA	\$ 4.714,33	\$ 5.896,49	\$ 6.794,63	\$ 7.758,81	\$ 8.735,96
MARGEN BRUTO	59%	60%	60%	61%	62%
MARGEN OPERACIONAL	10%	12%	13%	14%	15%
MARGEN NETO	6%	8%	8%	9%	10%

Anexo 9: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA ANUAL PROYECTADO A 5 AÑOS

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO ANUAL						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 18.092,00	\$ 25.202,60	\$ 31.699,97	\$ 38.951,13	\$ 47.200,03	\$ 56.432,68
<i>Corrientes</i>	\$ 15.984,00	\$ 23.585,40	\$ 30.573,57	\$ 38.315,53	\$ 45.802,23	\$ 55.535,12
Efectivo	\$ 15.984,00	\$ 23.585,40	\$ 30.573,57	\$ 38.315,53	\$ 45.802,23	\$ 55.535,12
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>No Corrientes</i>	\$ 2.108,00	\$ 1.617,20	\$ 1.126,40	\$ 635,60	\$ 1.397,80	\$ 897,56
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 2.108,00	\$ 2.108,00	\$ 2.108,00	\$ 2.108,00	\$ 2.136,32	\$ 2.136,32
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 490,80	\$ 981,60	\$ 1.472,40	\$ 738,52	\$ 1.238,76
PASIVOS	\$ -	\$ 2.396,27	\$ 2.997,16	\$ 3.453,68	\$ 3.943,77	\$ 4.440,45
<i>Corrientes</i>	\$ -	\$ 2.396,27	\$ 2.997,16	\$ 3.453,68	\$ 3.943,77	\$ 4.440,45
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 2.396,27	\$ 2.997,16	\$ 3.453,68	\$ 3.943,77	\$ 4.440,45
PATRIMONIO	\$ 18.092,00	\$ 22.806,33	\$ 28.702,82	\$ 35.497,45	\$ 43.256,26	\$ 51.992,22
Capital	\$ 18.092,00	\$ 18.092,00	\$ 18.092,00	\$ 18.092,00	\$ 18.092,00	\$ 18.092,00
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 4.714,33	\$ 10.610,82	\$ 17.405,45	\$ 25.164,26	\$ 33.900,22
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activo corriente	\$ 15.984,00	\$ 23.585,40	\$ 30.573,57	\$ 38.315,53	\$ 45.802,23	\$ 55.535,12
Pasivo corriente	\$ -	\$ 2.396,27	\$ 2.997,16	\$ 3.453,68	\$ 3.943,77	\$ 4.440,45
Capital neto de trabajo	\$ 15.984,00	\$ 21.189,13	\$ 27.576,42	\$ 34.861,85	\$ 41.858,46	\$ 51.094,66

Anexo 10: ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO ANUAL PROYECTADO A 5 AÑOS

ESTADO PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta	-	\$ 4.714,33	\$ 5.896,49	\$ 6.794,63	\$ 7.758,81	\$ 8.735,96
(+) Depreciacion	\$ -	\$ 490,80	\$ 490,80	\$ 490,80	\$ 466,12	\$ 500,24
(-) Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Impuestos por pagar	-	\$ 2.396,27	\$ 600,89	\$ 456,52	\$ 490,09	\$ 496,68
Flujo neto de caja operativo	\$ -	\$ 7.601,40	\$ 6.988,17	\$ 7.741,96	\$ 8.715,02	\$ 9.732,88
ACTIVIDADES DE INVERSION						
(-) PPE	\$ (2.108,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1.228,32)	\$ -
Flujo de caja neto por inversiones	\$ (2.108,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1.228,32)	\$ -
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
(+) Aportes accionistas	\$ 18.092,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo neto de caja por act. Financieras	\$ 18.092,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 15.984,00	\$ 7.601,40	\$ 6.988,17	\$ 7.741,96	\$ 7.486,70	\$ 9.732,88
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 15.984,00	\$ 23.585,40	\$ 30.573,57	\$ 38.315,53	\$ 45.802,23
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	\$ 15.984,00	\$ 23.585,40	\$ 30.573,57	\$ 38.315,53	\$ 45.802,23	\$ 55.535,12

Anexo 11: INVERSIÓN INICIAL

INVERSIÓN INICIAL		
INVERSIONES		
Capital de Trabajo		\$ 14.914,00
Caja	\$ 1.050,00	
Alquiler de canchas	\$ 3.474,00	
Balones	\$ 840,00	
Chalecos	\$ 420,00	
Árbitros	\$ 1.930,00	
Premios	\$ 2.400,00	
Trofeos y Medallas	\$ 2.400,00	
Publicidad	\$ 150,00	
Coordinadores	\$ 2.250,00	
Activos		
Equipos de computacion		\$ 1.200,00
Computadora	\$ 900,00	
Impresora	\$ 300,00	
Muebles y enseres		\$ 728,00
Escritorio	\$ 200,00	
Sillas	\$ 400,00	
Archivador	\$ 128,00	
Mesa	\$ 180,00	
Suministros de oficina	\$ 50,00	\$ 50,00
TOTAL ACTIVOS		\$ 1.978,00
Gastos de constitución		\$ 1.200,00
FINANCIAMIENTO		\$ 18.092,00
Accionistas		\$ 18.092,00
Deuda		\$ -
Total financiamiento		\$ 18.092,00

Anexo 12: FLUJOS DE CAJA ANUAL DEL PROYECTO

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	\$ (18.092,00)	\$ 2.396,27	\$ 5.994,32	\$ 6.907,36	\$ 7.887,54	\$ 8.880,90
FLUJO DEL INVERSIONISTA	\$ (18.092,00)	\$ 2.396,27	\$ 5.994,32	\$ 6.907,36	\$ 7.887,54	\$ 8.880,90

Anexo 13: EVALUACIÓN DEL PROYECTO

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO	
VAN	\$ 1.261,49
IR	\$ 1,07
TIR	18,81%

Anexo 14: INDICADORES FINANCIEROS

INDICADORES FINANCIEROS								
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio	Industria
Indicadores de Liquidez								
Liquidez Corriente		9,84	10,20	11,09	11,61	12,51	11,05	3,02
Prueba Ácida		9,84	10,20	11,09	11,61	12,51	11,05	2,59
Indicadores de Endeudamiento								
Endeudamiento del Activo	0,00	0,10	0,09	0,09	0,08	0,08	0,07	0,52
Endeudamiento Patrimonial	0,00	0,11	0,10	0,10	0,09	0,09	0,08	2,06
Endeudamiento del Activo Fijo	8,58	10,82	13,62	16,84	20,25	24,34	15,74	7,59
Apalancamiento	1,00	1,11	1,10	1,10	1,09	1,09	1,08	3,06
Indicadores de Rentabilidad								
Rentabilidad Neta del Activo		0,19	0,19	0,17	0,16	0,15	0,17	0,22
Margen Bruto		0,59	0,60	0,60	0,61	0,62	0,60	0,61
Margen Operacional		0,10	0,12	0,13	0,14	0,15	0,13	0,11
Margen Neto		0,06	0,08	0,08	0,09	0,10	0,08	0,12
Indicadores de Actividad								
Rotación Activos Fijos		35,31	36,66	38,06	38,99	40,48	37,90	60,73
Rotación de Ventas		2,95	2,44	2,06	1,76	1,53	2,15	2,93

