



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CONSTRUCCIÓN Y REPARACIÓN DE  
CANCHAS DE TENIS SINTÉTICAS A BASE DE CAUCHO IMPORTADO  
DE LOS ESTADOS UNIDOS

+

AUTOR

Diego Andrés Alarcón Fuentes

AÑO

2018



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CONSTRUCCIÓN Y REPARACIÓN DE  
CANCHAS DE TENIS SINTÉTICAS A BASE DE CAUCHO IMPORTADO DE  
LOS ESTADOS UNIDOS.**

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

Profesor guía

Eva Martínez Díaz MBA.

Autor

Diego Andrés Alarcón Fuentes

Año

2018

## **DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el Plan de negocio para la construcción y reparación de canchas de tenis sintéticas a base de caucho importado de los Estados Unidos, a través de reuniones periódicas con el estudiante Diego Andrés Alarcón Fuentes, en el semestre 2018 – 1, 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”.

---

MBA. Ema Benítez Díaz

C.I. 1721169344

## **DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado el trabajo Plan de negocio para la construcción y reparación de canchas de tenis sintéticas a base de caucho importado de los Estados Unidos, del estudiante Diego Andrés Alarcón Fuentes, en el semestre 2018 – 1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Ing. Diego Patricio Torres Contreras

C.I. 1705069993

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

Declaro que el trabajo Plan de negocio para la construcción y reparación de canchas de tenis sintéticas a base de caucho importado de los Estados Unidos, 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.

---

Diego Andrés Alarcón Fuentes

C.I. 1003063904

## **Agradecimientos**

A mi familia, amigos, maestros y todas las personas que de una u otra manera me apoyaron para la realización de esta tesis y culminación de mi carrera.

## **Dedicatoria**

Este trabajo lo dedico a todas las personas que me apoyaron a lo largo de mis estudios.

## Resumen

En el país existe un entorno positivo para proyectos relacionados al deporte, ya que la actividad deportiva mejorara la calidad de vida de la población. En busca de aprovechar esta coyuntura positiva, se desarrolla esta investigación cuyo objetivo ha sido “Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa importadora de carpeta sintética para canchas de tenis desde los Estados Unidos de América, para comercializarla a nivel nacional, y determinar su factibilidad”.

En su desarrollo comprende el análisis de entornos del cual se desprende que el proyecto tiene alta sensibilidad a los factores externos, y que la industria y el entorno son atractivos, favorables y presentan oportunidades que podrían ser aprovechadas, ya que el tenis es uno de los cinco deportes más practicados en el país.

El estudio del cliente muestra que existe una demanda alta que justifica el proyecto, pues las canchas duras son las más populares en el tenis moderno, y que debe generarse una oferta de valor orientada al mejoramiento continuo, que dé prioridad a la calidad del producto y servicio, atención adecuada, y promocionarse principalmente por canales digitales y redes sociales, para disponer de una mayor probabilidad de éxito.

Mediante el estudio de las operaciones se establecen el modelo organizacional que permitirá desarrollar un modelo de gestión eficiente para desarrollar procesos internos eficientes, ser social y ambientalmente responsable, generar una rentabilidad adecuada, y aportar a mejorar la calidad de vida su recurso humano.

Al evaluar los flujos que se generarían al operar el proyecto, desde las perspectivas del proyecto y el inversionista, se determina que es viable, factible y rentable pues los indicadores de factibilidad financiera VAN, TIR y PRI son favorables, pero que deben controlarse permanentemente las variaciones que podrían tener las variables críticas.



## **Abstract**

In the country there is a positive environment for projects related to sport, since sports activity will improve the quality of life of the population. In search of taking advantage of this positive situation, this research is developed with the objective of "Developing a business plan for the creation of a synthetic folder importing company for tennis courts from the United States of America, to commercialize it at a national level, and determine its feasibility".

In its development it includes the analysis of environments from which it appears that the project has a high sensitivity to external factors, and that the industry and the environment are attractive, favorable and present opportunities that could be exploited, since tennis is one of the five most practiced sports in the country.

The client's study shows that there is a high demand that justifies the project, because the hard courts are the most popular in modern tennis, and that a value offer must be generated aimed at continuous improvement, which gives priority to the quality of the product and service, adequate attention, and promotion mainly through digital channels and social networks, to have a greater chance of success.

Through the study of operations, the organizational model is established, which will allow the development of an efficient management model to develop efficient internal processes, be socially and environmentally responsible, generate an adequate return, and contribute to improving the quality of life of its human resources.

When evaluating the flows that would be generated when operating the project, from the perspective of the project and the investor, it is determined that it is feasible, feasible and profitable since the financial feasibility indicators VAN, TIR and PRI are favorable, but that the variations that could have critical values.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Justificación .....	1
1.1.1. Objetivo General del Trabajo .....	2
1.1.2. Objetivos Específicos del Trabajo.....	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS .....	3
2.1. Análisis del Entorno Externo .....	3
2.1.1. Entorno externo del Ecuador .....	3
2.1.2. Entorno externo de los Estados Unidos.....	7
2.2. Análisis de la Industria .....	10
2.1.3. Conclusiones del análisis de entornos.....	12
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	14
3.1. Investigación Cualitativa .....	14
3.1.1. Entrevista a expertos .....	14
3.1.2. Focus Group .....	16
3.2. Investigación Cuantitativa .....	18
3.3. Conclusiones del Análisis del Cliente.....	21
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	23
4.1. Oportunidad de Negocio.....	23
5. MIX DE MARKETING .....	26
5.1 Producto .....	27
5.1.1. Estrategias de producto .....	29
5.1.2. Branding .....	30
5.2 Precio .....	30
5.2.1 Estrategia de precios .....	32
5.3 Plaza.....	33
5.3.1. Estrategias de plaza .....	34
5.4 Promoción .....	35
5.4.1 Publicidad .....	35
5.4.3 Relaciones Públicas.....	36

5.3.4 Fuerza de ventas .....	36
<b>6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>37</b>
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización .....	37
6.1.1. Misión .....	37
6.1.2. Visión.....	38
6.1.3. Objetivos.....	38
6.2 Estructura Organizacional .....	39
6.2.1 Cadena de valor .....	40
6.3 Estructura Legal .....	39
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>45</b>
7.1. Inversión inicial y estructura de capital.....	45
7.1.1. Financiamiento y estructura de capital .....	45
7.2. Proyección de ingresos costos y gastos .....	46
7.2.1. Proyección de ingresos .....	46
7.2.2. Proyección del costo de ventas.....	48
7.2.3. Proyección de gastos .....	48
7.3. Proyección de resultados y situación financiera .....	49
7.3.1. Situación financiera .....	49
7.3.2. Proyección de los estados de resultados .....	51
7.4. Flujos de caja y tasa de descuento.....	52
7.4.1. Tasa de descuento.....	52
7.4.2. Flujos de caja del proyecto e inversionista.....	52
7.5. Índices financieros.....	53
<b>8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>55</b>
8.1. Conclusiones .....	55
8.2. Recomendaciones.....	56
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>61</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Conclusiones del análisis de entornos .....	12
Tabla 2. Resultados obtenidos mediante la realización del Focus Group .....	16
Tabla 3. Factores determinantes de la selección de compra .....	19
Tabla 4. Correlación entre factores y selección de compra.....	20
Tabla 5. Precio adecuado para el cuadrante de 4m2.....	20
Tabla 6. Mercado meta .....	26
Tabla 7. Precio adecuado para los potenciales demandantes por 4m2. ....	31
Tabla 8. Comparación del costo de adquisición y precio adecuado.....	31
Tabla 9. Matriz de jerarquización de emplazamientos .....	33
Tabla 10. Presupuesto del plan inicial de promoción y publicidad .....	36
Tabla 11. Presupuesto de promoción y publicidad.....	37
Tabla 12. Capacidad de procesamiento requerida y margen de seguridad .....	42
Tabla 13. Detalle del volumen y frecuencia de importaciones.....	43
Tabla 14. Inversión inicial .....	45
Tabla 15. Estructura de financiamiento del proyecto.....	45
Tabla 16. Detalle de amortización del crédito.....	46
Tabla 17. Presupuesto de ingresos.....	47
Tabla 18. Presupuesto del costo de ventas .....	48
Tabla 19. Presupuesto de gastos operativos .....	49
Tabla 20. Estado de situación financiera al 31 de diciembre .....	50
Tabla 21. Índices financieros.....	51
Tabla 22. Estado de resultados entre el 1 de enero y 31 de diciembre del año52	
Tabla 23. Flujos de caja del proyecto e inversionista (Dólares) .....	53
Tabla 24. Evaluación financiera del proyecto e inversionista .....	53

## Índice de figuras

Figura 1 Superficie para canchas duras Plexicushion® .....	28
Figura 2 Distribuidora High Performance Ecuasport .....	30
Figura 3. Organigrama funcional de High Performance Ecuasport .....	40
Figura 4. Cadena de valor de High Performance Ecuasport .....	40

# **1. INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Justificación**

Con esta investigación se buscó determinar si es viable y factible crear una empresa que construya y repare canchas de tenis de carpeta sintética de caucho importada desde los Estados Unidos de América.

La industria del deporte genera 1,15 del PIB del país (Banco Mundial, 2018), la actividad deportiva mejora la calidad de vida de la población pues beneficia su salud física y mental, por ello en el Ecuador es un Derecho. Como resultado de los esfuerzos para incentivar su difusión y desarrollo, actualmente 42% de la población practica algún deporte (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016). El deporte es una importante necesidad que debe satisfacerse, por ello entre 2008 y 2016 el Estado invirtió 200 millones de dólares en infraestructura deportiva (Andes Agencia Pública de Noticias, 2018).

Actualmente uno de los cinco deportes más practicados en el país es el tenis, según el Ministerio del Deporte lo practica 12,50% de la población; a nivel nacional existen más de 12.500 canchas de tenis, 60% públicas y 40% privadas, 70% de ellas ubicadas en Quito, Guayaquil y Cuenca, y 30% en el resto del país (Ministerio del Deporte, 2018).

El proyecto tomó como referencia la implementación de superficies de carpeta sintética para la práctica deportiva en otros países, e identificó la oportunidad de proveer al mercado ecuatoriano de una alternativa para mejorar la infraestructura de este deporte, aportar a incrementar el nivel competitivo de los deportistas, y proveer mejores opciones de esparcimiento y recreación.

Adicionalmente se ha buscado contribuir a la aplicación de los conocimientos adquiridos durante los estudios profesionales en la Universidad de las Américas para establecer la viabilidad de diseñar un modelo de negocios perdurable en el tiempo, que genere rentabilidad, empleo y satisfacción a los clientes.

### **1.1.1. Objetivo General del Trabajo**

- Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa una empresa que construya y repare canchas de tenis de carpeta sintética de caucho importada desde los Estados Unidos de América.

### **1.1.2. Objetivos Específicos del Trabajo**

- Analizar las variables del entorno de la industria del deporte del tenis en el país.
- Establecer las necesidades y preferencias del potencial consumidor, y la estructura de la demanda del producto en el mercado.
- Identificar la oportunidad de negocio para la importación y comercialización de superficie de carpeta sintética para canchas de tenis.
- Elaborar un plan de marketing para la introducción y posicionamiento del producto.
- Definir los parámetros organizacionales, operacionales y legales para que el emprendimiento tenga mayores oportunidades de éxito.
- Determinar la factibilidad financiera del modelo de negocios diseñado.

## 2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

Las organizaciones operan en entornos constituidos por fuerzas dinámicas cuyas variaciones generan incertidumbre e influyen en el funcionamiento de las empresas, por lo que se debe conocer y prever su comportamiento.

### 2.1. Análisis del Entorno Externo

El análisis comprendió las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que podrían incidir en la creación y operación de la empresa importadora de carpeta sintética de caucho para canchas de tenis desde los Estados Unidos de América, para comercializarla a nivel nacional, cuyo CIIU conforme la Clasificación Nacional de Actividades Económicas es:

G4669.21 Venta al por mayor de materiales plásticos en formas primarias, caucho, fibras textiles, etcétera. (Unidad de Análisis y Síntesis del INEC, 2012)

#### 2.1.1. Entorno externo del Ecuador

##### a. Factores políticos

Los recientes escándalos de corrupción han generado incertidumbre, tensión interna, e impedido que se consolide un esquema de gobernabilidad, por lo que el EMBI (Índice de Riesgo País) del Ecuador alcanzó 577 puntos a fines de marzo de 2018 (Banco Central del Ecuador, 2017) valor que refleja la problemática del entorno nacional. Esta coyuntura genera una amenaza alta, pues disminuye la inversión y el consumo, se contrae la economía, lo que afecta el desarrollo y crecimiento de las empresas.

En Ecuador el deporte es un Derecho reconocido en la Constitución (2008) y el Plan Nacional para el Buen Vivir (SENPLADES, 2017), el Estado lo promueve e incentiva, para que la población cuide su salud, mejore su desarrollo personal, y en casos mejore su situación económica; para ello entre 2013 y 2017 el país invirtió aproximadamente 420 millones de dólares y específicamente 40 para la práctica del tenis (UNICEF, 2017). Esta situación genera una oportunidad alta para el emprendimiento, porque crece el número de escenarios que pueden



utilizar carpeta sintética de caucho para sus canchas nuevas y para mejorar las existentes.

La carpeta sintética de caucho para canchas deportivas se produce 70% en Estados Unidos y 30% en la Unión Europea especialmente en Francia y Alemania (Sportmegias, 2017), el producto tiene como partida arancelaria:

40.02 Caucho sintético y caucho facticio derivado de los aceites, en formas primarias o en placas, hojas o tiras; mezclas de productos de la partida 40.01 con los de esta partida, en formas primarias o en placas, hojas o tiras.

4002.60 Caucho isopreno (IR)

4002.60.10.00 Látex (SENAE, 2017)

No existen restricciones o regulaciones para el producto, ni debe pagar algún arancel; en los últimos tres años el consumo del producto a nivel del país ha sido marginal, sus importaciones fueron inferiores a 25.000 anuales en 2013 (18.435 dólares), 2014 (16.572,30 dólares), 2015 (24.768,20 dólares), 2016 (22.331,34 dólares) y 2017 (22,449,12 dólares) (Organización Comtrade, 2018).

Puesto que Ecuador participa de acuerdos comerciales con países del Pacífico, Norteamérica, Sudamérica y la Unión Europea (Estévez, 2014, pág. 31); las políticas que impulsan el comercio internacional generan una oportunidad media, pues facilitan el aprovisionamiento desde los Estados Unidos.

#### **b. Factores económicos**

Entre 2008 y 2013 la economía del Ecuador creció en promedio 4,3% al año, a partir de 2014 por la baja del precio del petróleo, la apreciación del dólar y el terremoto que azotó a Manabí y Esmeraldas en abril de 2016, la economía se desaceleró, entre 2014 y 2017 el crecimiento del PIB fue 4,0%, 3,7%, 1,25% y 1,5% respectivamente (Banco Mundial, 2018), los datos muestran que la economía del país está creciendo marginalmente, lo que genera una amenaza media para el proyecto pues todos los sectores, incluido el deportivo, podrían tener esta tendencia.

Pese al repunte en los precios del petróleo, a causa del alto nivel de endeudamiento público los recursos son escasos, por ello el 2018 la inversión pública disminuirá hasta 50% (Banco Mundial, 2018); respecto al deporte el

país solo invertirá 5 millones de dólares en infraestructura deportiva y otros 5 para apoyar a deportistas de élite (Ministerio del Deporte, 2018). Ya que la inversión pública, por su efecto multiplicador es un factor que impulsa el crecimiento económico y social del país, su disminución constituye una amenaza media para el proyecto, ya que la economía tiende a contraerse.

A fines del de 2017 la tasa de desempleo en el país cerró en 4.6%, inferior al 5,1% del año 2016 (Metro Ecuador, 2017), este indicador señala que en el mercado laboral existe disponibilidad del talento humano requerido para la gestión del proyecto a costos adecuados, lo que genera una oportunidad baja.

### **c. Factor social y cultural**

En el país entre 2013 y 2017 la práctica deportiva se incrementó 30%, por lo que para fines de 2017 un 43% de la población practica algún deporte, y en promedio destina 5% de sus ingresos a la compra de servicios e implementos deportivos (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017); el tenis es un deporte muy popular por lo que es practicado por 12,50% de la población, y 80% de las canchas son de superficie dura (Ministerio del Deporte, 2017). Adicionalmente el torneo de tenis ATP 250 que se realiza en Quito desde el año 2014 genera alto interés en la población. Ya que un 12,50% de la población practica el tenis y las canchas de superficie dura son las más comunes, este factor genera una oportunidad alta para el proyecto, pues el número de potenciales clientes crece.

### **d. Factor tecnológico**

Las tecnologías de información y comunicación (TIC) generan nuevas formas de empresas, de gestión, comercialización y hacer negocios; el internet y las redes sociales posibilitan integrar a personas de diversas latitudes geográficas en tiempo real (Laudon & Laudon, 2016). En el Ecuador a fines de 2016 el 46,35% de la población tenía acceso a internet, 96% a telefonía celular, existían 5´2 millones de líneas de datos activas y 1,9 millones de celulares inteligentes (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información , 2017). El uso de recursos TIC genera una oportunidad alta, pues con su uso se

dispone de mejores canales para promocionarse, distribuir productos, coordinar adecuadamente la logística, e incrementar la competitividad del proyecto.

El año 2017 Ecuador logró un puntaje de 2,80/5 en el Logistic Performance Index, que evalúa los procesos logísticos que se desarrollan en el país, ocupando la posición 84 entre 150, por lo que las operaciones logísticas se caracterizan como poco eficientes (Asociación Europea de Consumidores, 2017). Por otro lado, la instalación de la capa sintética de caucho no genera una dificultad tecnológica debido a que no es necesaria ninguna máquina especial, únicamente mano de obra. Este factor genera una amenaza baja para el proyecto pues podría afectarse el proceso de importación de carpeta sintética para canchas deportivas desde los Estados Unidos de América.

#### **e. Factor ecológico**

La instalación del recubrimiento sintético en las canchas de tenis no produce emisiones tóxicas pues se trata de un asfalto con componentes estables; la operación de la empresa producirá residuos que deberán reciclarse o evacuarse con los respectivos cuidados. En conclusión, este factor no genera impacto.

#### **f. Factor legal**

Para incentivar la práctica deportiva y buscar que los deportistas del país logren éxitos internacionales, el país dispone de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación; esta Ley apoya el desarrollo del deporte, industria que es la de mayor desarrollo. Para crear una empresa se ha facilitado la tramitología mediante el sistema automatizado integrado que involucra al Usuario, Notario, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, el Registro Mercantil inscribe y el Servicio de Rentas Internas que genera el RUC (Superintendencia de Compañías y Valores, 2017); adicionalmente para que la empresa pueda operar requiere cumplir varios requisitos.

Existen actividades específicas de comercio exterior, necesarias para introducir el producto en Ecuador, las mismas que son estándar y de fácil materialización, en cuanto a los aranceles, el producto no paga ninguno.

Puesto que todas las empresas del país deben observar este marco legal, no genera impacto en el proyecto.

## **2.1.2. Entorno externo de los Estados Unidos**

### **a. Factores políticos**

Actualmente la política norteamericana presenta cierta volatilidad y dificultades en la gobernabilidad; el presidente Donald Trump ha tenido problemas para materializar leyes de impulso al Comercio Internacional que buscan dinamizar al país, por las diferencias marcadas entre el partido Liberal y el Demócrata, y la resistencia de miembros de su propio partido (Instituto Cervantes, 2017); esta coyuntura genera una amenaza baja para el proyecto pues podría dificultarse el proceso de comercialización con el proveedor.

En la VII Cumbre de las Américas del 2016, Donald Trump manifestó que su administración buscará el acercamiento entre Estados Unidos y Latinoamérica, uno de los ejes de su plan es implementar estrategias ajustadas a cada país que faciliten y dinamicen el comercio bilateral (Instituto Cervantes, 2017). Esto es favorable pues mejorará el comercio con Estados Unidos, país que históricamente ha sido el principal socio comercial del Ecuador, lo que facilitará el aprovisionamiento del producto desde los proveedores norteamericanos, generando una oportunidad media para el proyecto.

### **b. Factores económicos**

Estados Unidos de América tiene la economía más grande del mundo, su PIB el año 2017 fue 17.375 trillones de dólares; el año 2015 creció 2,6%, 2,3% en 2016 y 2,2% en 2017; la industria del deporte aporta 1,35% al PIB y desde 2010 ha tenido un crecimiento promedio anual de 4% (Santoja, 2017); puesto que el crecimiento del sector deportivo es superior al crecimiento económico del país, se incentiva la creación de más empresas; en un mercado de libre competencia esto causa que los precios de los productos y servicios orientados al deporte bajen, lo que genera una oportunidad media para el proyecto.

La alta apreciación del dólar americano, y el débil crecimiento de la economía europea y japonesa, afectan las exportaciones de Estados Unidos pues

comparativamente las encarecen, e incrementa el déficit presupuestario, que es mayor al 4% del PIB, que tendería a crecer si Trump reduce impuestos y realiza inversiones masivas como señaló en su campaña (Santoja, 2017). Esto generaría inflación, y una amenaza media para el proyecto pues los precios de los productos de exportación se incrementarían.

Estados Unidos es un país altamente industrializado este sector genera más del 20% del PIB nacional; dispone de abundantes recursos naturales, tecnológicos y humanos, lo que le permite ser líder mundial y mantener una producción diversificada (Grupo Santander, 2017). Que varias empresas oferten bienes empuja la baja en los precios de los bienes terminados, en 2017 su precio bajó 0,6% (Grupo Santander, 2017), lo que genera una oportunidad media para el proyecto.

### **c. Factor social y cultural**

El látex es un tipo de caucho isopreno (IR), puede ser natural o fabricado a partir de hidrocarburos insaturados; en base a él se fabrican: neumáticos, prendas de vestir, calzado, implementos deportivos, superficies y pisos, cementos, cintas aislantes, cintas adhesivas, carcasas, tuberías no abrasivas, mangueras, partes de máquinas, globos y colchones, trajes de buceo, implementos para química y medicina, revestimientos, equipo de protección, entre otros miles de productos; en Estados Unidos está presente en más del 50% de productos del mercado, y la industria opera al 60% de su capacidad instalada (Development Solutions, 2017, pág. 96). El amplio uso del caucho en Estados Unidos y la disponibilidad de ampliar su producción, generan una oportunidad para el proyecto pues constantemente la industria está innovando constantemente, por lo que costos tienden a bajar.

Así como en muchos países desarrollados, en la sociedad norteamericana existe un alto número de inmigrantes ilegales (11,7 millones a fines de 2016) que ofertan su trabajo a bajo costo, lo que impulsa el desempleo, superior a 10% considerando los trabajadores autoexcluidos del mercado laboral y aquellos obligados a laborar jornada parcial (Grupo Santander, 2017). Esta situación puede causar incremento en los impuestos, conflictos laborales y

sociales que alteren la operatividad del sistema productivo e incrementen los costos de los recursos, lo que genera una amenaza baja para el proyecto.

#### **d. Factor tecnológico**

En Estados Unidos a fines de 2016, más del 90% de la población tenía acceso a internet, a redes celulares 99% y existían 0,8 celulares inteligentes por persona (Grupo Santander, 2017). La expansión de las TIC permite a las empresas desarrollar una gestión eficiente, incrementar su competitividad y comercializar sus productos minimizando sus costos de logística, lo que genera una oportunidad baja para el proyecto.

La innovación y desarrollo tecnológico son pilares fundamentales del sistema norteamericano, constantemente se despliegan avances para mejorar la industria y generar ventanas, con el fin de facilitar el ingreso a los mercados internacionales en base a calidad y precio (Grupo Santander, 2017), lo que es positivo para el proyecto y genera una oportunidad baja.

#### **e. Factor ecológico**

Estados Unidos es el país que mayor contaminación produce en el mundo, por lo que el Estado busca implementar una política ambiental responsable, que obligue a las industrias a desarrollar una producción limpia, sin importar el incremento de sus costos, lo que puede restarles competitividad internacional (Grupo Santander, 2017). Esto es negativo para el proyecto y genera una amenaza baja ya que los costos del producto podrían incrementarse.

#### **f. Factor legal**

Estados Unidos posee sólida y amplia legislación para facilitar la creación de empresas, apoyar el comercio, respetar la propiedad Intelectual, asegurar equidad de justicia a nacionales y extranjeros, normar el trabajo, facilitar la solución de conflictos, para consolidar un sistema dominante a nivel mundial (Grupo Santander, 2017). Este marco legal estable y eficiente es positivo para incentivar el comercio internacional y genera una oportunidad baja para el proyecto.

## **2.2. Análisis de la Industria**

El análisis de la industria se ha desarrollado con el modelo de Porter, que divide la industria en cinco fuerzas, para determinar con objetividad el nivel de competencia y su atractivo (David, 2013, pág. 99).

### **a. Desarrollo potencial de productos sustitutos**

El atractivo de la industria del deporte ha incentivado que las actividades relacionadas y servicios conexos crezcan; la provisión de infraestructura e implementos deportivos creció 12,50% al año entre 2014 y 2016, más que la industria del deporte que crece 5% anualmente (MIPRO, 2015). En cuanto al tenis, se juega en una cancha cuyas medidas están estandarizadas por la Federación Internacional de Tenis (ITF), en el país a fines del 2017 existían más de 12.500 canchas, 85% de ellas de superficie dura y ubicadas en su mayoría (70%) en Quito, Guayaquil y Cuenca (Ministerio del Deporte, 2018).

Puesto que las canchas de tenis se construyen in situ, bajo pedido y con diversa cobertura; en el país a fines del 2017 únicamente existían 11 empresas y 14 personas naturales que ofertaban la construcción de canchas de tenis, con superficie de cemento, césped o arcilla (Servicio de Rentas Internas, 2018).

Ya que el tenis puede practicarse en diversas superficies, existe una importante oferta de productos sustitutos a la carpeta asfáltica sintética, por lo que esta fuerza es alta y genera una amenaza alta.

### **b. Poder de negociación de los consumidores**

Este elemento refiere a la capacidad que de los consumidores o usuarios para lograr condiciones y precios atractivos en sus transacciones. En Quito a fines del año 2017 no existen empresas que ofertan el mismo producto y 17 ofertantes de productos sustitutos dividiendo su participación de mercado entre todos los ofertantes; en consecuencia, los clientes pueden seleccionar la opción que les resulte más conveniente, esto confirma la necesidad del proyecto de generar una propuesta de valor diferente y atractiva, para equilibrar

el poder de negociación. Esta fuerza es media y genera una oportunidad media.

### **c. Poder de negociación de los proveedores**

Este elemento se refiere a la capacidad de los proveedores para fijar precios y condiciones, mientras menor es su número, mayor es su poder de negociación. El atractivo de la industria del deporte ha incentivado que crezca el número de proveedores, sin embargo, no existen proveedores locales de carpeta sintética para canchas deportivas, 70% la oferta se genera en Estados Unidos y el 30% restante en Francia y Alemania. Las mejores superficies sintéticas para canchas deportivas se producen en Estados Unidos, siendo las marcas DecoTurf® y Plexicushion® las más reconocidas (Sportmegias, 2017).

Por lo expuesto y la proximidad geográfica, el proveedor será Plexicushion Inc empresa domiciliada en Miami, al ser una empresa global, las condiciones de comercialización son claras respecto a precios, tiempos de entrega, características del producto, formas de pago y garantías de calidad, por lo que existe equilibrio entre la empresa proveedora y el comprador. En consecuencia, el poder de negociación del proveedor genera una oportunidad baja.

### **d. Ingreso de nuevos competidores**

Este factor se refiere al ingreso de nuevos ofertantes del mismo producto o servicio en el mercado. La inversión para implementar una empresa importadora y comercializadora de superficies sintéticas para canchas deportivas es de 300.000 dólares aproximadamente, valor que puede financiarse con el aporte de varios socios o un crédito financiero; el equipamiento para la instalación de la superficie es accesible, por lo que no existen barreras para el ingreso; adicionalmente la inversión puede reconvertirse hacia otra actividad comercial por lo que las barreras de salida son bajas.

Al no existir barreras para que ingresen nuevos competidores, es posible que a futuro incursionen varios actores en esta línea de negocio, por lo que esta fuerza genera una amenaza alta.



### e. Rivalidad entre los competidores

Para analizar la mayor fuerza de la industria, procede señalar que el producto a comercializar es una superficie sintética en base a conglomerado asfáltico, rápida, con mayor uniformidad y predictibilidad que la arcilla, el cemento o el césped llamada Plexicushion® (Ertheo, 2017), con clasificación arancelaria:

40.02 Caucho sintético y caucho facticio derivado de los aceites, en formas primarias o en placas, hojas o tiras; mezclas de productos de la partida 40.01 con los de esta partida, en formas primarias o en placas, hojas o tiras.

4002.60 Caucho isopreno (IR)

4002.60.10.00 Látex (SENAE, 2017)

No existen restricciones para el producto, y los tributos son bajos; en el país a fines del 2017, no existían empresas que importaban y comercializaban carpeta asfáltica sintética para recubrimiento de campos deportivos (Servicio de Rentas Internas, 2018).

En lo que respecta a otros de productos de caucho, láminas sintéticas y geo textiles a fines de 2017, en el país eran 11 las empresas las que importaban y comercializaban estos productos (Servicio de Rentas Internas, 2018).

Puesto que en el mercado nacional no existen otras empresas que oferten este producto, este factor genera una amenaza baja.

#### 2.1.3. Conclusiones del análisis de entornos

Mediante el análisis de entornos se han identificado las oportunidades y amenazas para el proyecto, su sistematización mediante la matriz EFE consta en el Anexo 1.

Las conclusiones que se establecen a partir del análisis de entornos son.

Tabla 1. Conclusiones del análisis de entornos

No.	Conclusión del análisis de entornos
1	El entorno del país es políticamente inestable y tenso, lo que afecta el crecimiento y desarrollo de las empresas.

---

2 El Estado apoya e incentiva la práctica deportiva, lo que impulsa el incremento de los potenciales clientes.

3 La inversión pública en el país disminuirá el 2018 hasta 50% por el desfinanciamiento del Estado, por lo que su efecto económico multiplicador será limitado.

4 La tendencia del PIB muestra que la economía del Ecuador ha crecido marginalmente los últimos años.

5 La población ha adquirido el hábito de la práctica deportiva, por lo que el número de potenciales clientes tiene tendencia a crecer.

6 Utilizando herramientas de TIC, el proyecto puede desarrollar una gestión logística, de promoción y comercialización eficientes y ser competitivo.

7 Entre Estados Unidos y Ecuador existen acuerdos comerciales que facilitan el comercio internacional.

8 Existe una amplia oferta de productos sustitutos, por lo que su impacto puede ser alto.

9 El proveer una superficie asfáltica sintética para canchas de tenis, genera una oferta que satisfará a un importante sector de los potenciales clientes y se dispondrá, de un poder de negociación medio.

10 En Estados Unidos de América es posible proveerse sin problema del producto, y se dispone de un poder de negociación medio con los proveedores.

11 Para implementar el proyecto se requiere realizar una inversión inicial importante que puede financiarse con recursos propios o crédito, por lo que se considera que no existen barreras de entrada y salida para nuevos competidores, por lo que es probable que nuevos competidores incursionen en esta línea de negocio.

12 En cuanto a la rivalidad entre competidores, por el importante número de ofertantes existentes, el nivel de competencia es alto.

---

La valoración ponderada de la matriz EFE es de 3,10 valor superior a la media, lo que denota que el proyecto de ser estructurado adecuadamente dispondrá de una buena respuesta ante las 13 oportunidades y amenazas de la industria, aprovechará las oportunidades y minimizará las amenazas del entorno. La valoración ponderada de las oportunidades es 1,62 y de las amenazas 1,48, lo que expresa que el proyecto tiene un balance positivo en el entorno.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

El análisis del cliente permite conocer la demanda potencial del proyecto y recabar información para estructurar una oferta de valor que satisfaga a los potenciales clientes (Whalley, 2014, pág. 9).

#### **3.1. Investigación Cualitativa**

##### **3.1.1. Entrevista a expertos**

###### **a. Procedimiento de aplicación**

Para desarrollar las entrevistas se buscó la colaboración de dos personas, una con experticia en la práctica del tenis o gestión de clubes de tenis, y otra que construya canchas deportivas; las personas participantes fueron el Lcdo. Francisco Ibarra Mejía administrador del club Tenis Sport, y el Ing. Patricio Saltos Espinoza, gerente propietario de la empresa Prosport S.A. Al iniciar la entrevista a cada persona se explicaron los puntos a tratar, se buscó mantener un diálogo continuo para suficiente retroalimentación del tema.

###### **b. Resultados de la entrevista a expertos**

##### **Conclusiones de la entrevista al Lcdo. Francisco Ibarra Mejía**

Existen cinco tipos de superficie en las cuales se puede jugar tenis: césped o hierba; arcilla (polvo de ladrillo o tierra batida); dura (asfalto, cemento, cubierta plástica; moqueta de interiores, y madera que es muy poco común. El tipo de superficie condiciona el ritmo del juego, y el horario de mantenimiento. En general las canchas son lentas o rápidas, en las lentas la pelota tiene un bote más alto y más lento. En las canchas rápidas sucede lo contrario, los botes son más bajos y rápidos, y los puntos más breves. Las canchas de césped y las

sintéticas son las más rápidas, y las de arcilla o tierra batida las más lentas.

La superficie es muy importante porque es un elemento determinante del estilo de juego a emplear, Incluso dentro de cada tipo de superficie existen diferencias considerables, pues según la composición del material empleado en su construcción, el bote de la pelota cambia. No hay una única superficie adecuada para el tenis, pero sí una superficie adecuada para cada situación. Las canchas de superficie dura son las más comunes en el tenis moderno, en Estados Unidos, Asia, Oceanía, Europa, inclusive en el Ecuador la mayoría de canchas son duras, porque evitan irregularidades en la trayectoria de la pelota y producen botes a mitad de camino entre la hierba y la tierra batida, un juego intermedio. Torneos muy importantes como el US Open o el Abierto de Australia se juegan sobre superficies duras.

Una pista cubierta de resina sintética es dura, si incorpora capas de cushion formadas por resinas ligadas a gránulos de caucho, ofrece un acolchado agradable para el juego, y dependiendo del grosor superficial puede generar un bote de la pelota más o menos rápido, su costo varía entre 12 y 35 dólares por metro cuadrado dependiendo la marca de resina. Los dos principales torneos de superficie dura son el Abierto de los Estados Unidos y el Abierto de Australia; en el primero se utiliza una superficie llamada DecoTurf, un acrílico muy resistente, y en el segundo se utiliza Plexicushion. Las mejores resinas sintéticas para canchas deportivas se producen en los Estados Unidos.

### **Conclusiones de la entrevista al Ing. Patricio Saltos Espinoza**

La mayoría de canchas de tenis en el país son duras, son las más fáciles de encontrar fuera de los centros de tecnificación. Están construidas en materiales limpios, duraderos y con un mantenimiento bastante barato. La cancha del tenis tiene medidas específicas y reglamentarias, 23 metros de largo por 10 metros de ancho, más espacios a los lados y fondo, por lo que el área total de un campo de tenis es de aproximadamente 690,84 metros cuadrados.

El costo y el mantenimiento son factores claves cuando la persona selecciona una superficie para la cancha de tenis; las canchas suaves son más baratas para instalar, pero requieren mantenimiento diario, se dañan y reparan

fácilmente; las canchas duras son las más caras de instalar, especialmente cuando son acolchonadas, si son construidas apropiadamente no necesitan mantenimiento regular a más de un lavado ocasional; pero los daños como rajaduras o grietas, son más difíciles y costosos de arreglar que en las canchas suaves. Por la facilidad y bajo costo de mantenimiento de las pistas duras, casi todos los parques y clubes tienen muchas de ellas en sus instalaciones.

Las canchas duras se construyen de asfalto, cemento o plástico; si son de cemento, a las superficies se les aplica un sellador o una pintura especial de exteriores; actualmente las canchas duras se construyen con algún tipo de plástico o asfalto resistente, más suave que el cemento, lo que hace el juego un poco menos rápido.

Este tipo de superficies dura ofrece un buen resultado en lugares donde la climatología es agresiva, adicionalmente tiene varios campos de aplicación: canchas de tenis, pistas polideportivas, carril para bicicleta, pistas de patinaje, fútbol sala, entre otros.

### **3.1.2. Focus Group**

#### **a. Procedimiento de aplicación**

Para contactar a potenciales participantes, mediante WhatsApp y Facebook se envió una invitación para asistir a una charla relacionada a las características de canchas de tenis, lo que permitió confirmar la participación de seis personas, que practican tenis o están relacionadas a este deporte, con quienes se coordinó lugar, fecha y hora para el evento.

El día 21 de abril del 2018 a las 9.30 am el investigador actuando como moderador inició el grupo focal, las personas socializaron sus criterios, lo que generó información amplia y objetiva respecto al tema investigado.

#### **b. Resultados del Focus Group**

Tabla 2. Resultados obtenidos mediante la realización del Focus Group

<b>Pregunta</b>	<b>Conclusión</b>
-----------------	-------------------

Pregunta	Conclusión
1. ¿Qué tipo de superficie prefiere para jugar tenis?	Todas las personas señalaron que prefieren canchas duras, inclusive aquellas que practican este deporte por afición.
2.- ¿Según su criterio, en el país la mayoría de canchas de tenis qué superficie tienen?	La mayoría de las personas señalaron que la superficie que predomina ampliamente en las canchas de tenis del país es dura.
3.- ¿Qué superficies de canchas duras conocen?	Las personas señalaron que las canchas duras se construyen principalmente de cemento, asfalto con gránulos de caucho, y plástico.
4.- ¿Entre los tipos de canchas duras, qué tipo de superficie prefiere?	La gran mayoría de participantes tiene preferencia por las canchas de resina sintética.
5.- ¿Tiene alguna marca de resina para superficie dura preferida?	Solo una persona señaló como marca de resina referida es Deco Turf que se usa en las canchas del US Open; el resto manifestó no tener una marca preferida por lo que no hay un actor dominante, y el proyecto con una oferta atractiva y una adecuada estrategia de comercialización puede posicionarse en el mercado.
6.- ¿Qué oportunidades, usos y aplicaciones considera usted puede tener esta resina sintética para superficies deportivas?	Una vez que las personas analizaron la muestra del producto, concluyeron que puede ser utilizado para construir campos para diversas disciplinas, no solo para tenis, lo que es muy atractivo pues actualmente existe una moda por jugar fútbol y vóley en canchas sintéticas.
7.- A las tres personas relacionadas a clubes deportivos, se les preguntó ¿cuál sería un precio adecuado por metro cuadrado de superficie sintética para canchas de tenis?	Estas personas señalaron un precio de confort estaría alrededor de los 15 dólares más el costo de instalación.
9.- A las tres personas relacionadas a clubes deportivos, se les preguntó ¿Qué servicios adicionales le gustaría que le proporcionase una empresa que distribuya superficies sintéticas para canchas de tenis?	A la totalidad de estas personas les gustaría recibir servicio de supervisión, reparaciones, y mantenimiento.

Pregunta	Conclusión
10.- ¿Por qué medio toma conocimiento de la oferta de superficies sintéticas para canchas deportivas?	Las personas concluyeron que por medio de internet la mayoría, y por revistas especializadas.
11.- ¿Algo adicional que le gustaría recibir en la oferta de valor?	El mayor número de participantes consideró que sería novedoso y útil que se le informe y aconseje sobre la mejor forma de construir la pista de tenis.
12.- ¿Le interesará recibir publicidad e información de promociones?	Los participantes señalaron que desean recibir información y publicidad por medio de correo electrónico, redes sociales, whatsapp.

### 3.2. Investigación Cuantitativa

#### a. Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra fue de 50 personas, que se seleccionaron por conveniencia para que cumplan con el criterio de inclusión que es: ser practicantes del tenis a nivel profesional o informal, o que estén relacionados a este deporte por ser entrenadores o administradores de un club de tenis en la ciudad de Quito.

#### b. Procedimiento de aplicación

El cuestionario se aplicó mediante la técnica de encuesta guiada, el investigador leyó cada pregunta y recopiló las respuestas de las personas en hojas de datos, para facilitar su tabulación.

#### c. Resultados de las encuestas

De las personas encuestadas 74% fueron de género masculino y 26% femenino, que es similar proporción que existente entre todos las y los deportistas que practican tenis en el país; puesto que el factor género no discrimina el tipo de cancha de tenis, las estrategias de marketing deben ser generales.

44% de los encuestados tiene menos de 20 años; 28% entre 20 y 30; 24% entre 30 y 40, y 4% más de 40 años, las personas que conforman el mercado potencial son mayoritariamente jóvenes.

Las canchas rápidas (rápidas) son preferidas por 84% de las personas y las canchas lentas de arcilla o tierra batida por 16%. Las canchas duras son las más populares. Las razones por las que la mayoría prefiere canchas rápidas son: porque esta superficie predomina a nivel mundial 46%; porque el estilo de juego que imponen es agresivo 28%, el costo de mantenimiento es bajo 16%; los principales torneos del mundo se juegan en canchas rápidas 10%; 18% de las personas encuestadas conocen empresas que comercializan superficies sintéticas para canchas de tenis y 80% no; en consecuencia, se observa que la oferta de este producto es limitada.

Respecto a los factores que condicionan la selección compra, entre muy importantes y determinantes están la calidad de atención, calidad del producto y servicio, calidad del personal, prestigio de la marca; e importantes el precio, infraestructura, ubicación y variedad de la oferta. Para facilitar el posicionamiento la oferta de valor generada debe considerarlos e incluirlos.

Tabla 3. Factores determinantes de la selección de compra

<b>Factor</b>	<b>Promedio</b>
<b>Precio</b>	3,94
<b>Variedad de la oferta</b>	3,24
<b>Prestigio de la marca</b>	4,02
<b>Calidad del personal</b>	4,06
<b>Calidad del producto y servicio</b>	4,34
<b>Calidad de la atención</b>	4,40
<b>Ubicación del centro de distribución</b>	3,60
<b>Infraestructura</b>	3,98

Para analizar la interrelación entre los factores de la oferta y el criterio de la selección de compra, se aplicó la correlación de Pearson, cuyo detalle consta en los anexos de este documento; los resultados muestran que existe fuerte correlación entre la selección de compra y la calidad del producto y servicio, la calidad de la atención, la calidad del personal y el prestigio de la marca; correlación moderada con el precio, variedad de oferta e infraestructura, y débil con la ubicación de la empresa.



Tabla 4. Correlación entre factores y selección de compra

<b>Factor</b>	<b>Correlación</b>	<b>Caracterización</b>
<b>Precio</b>	0,581	Moderada
<b>Variedad de la oferta</b>	0,577	Moderada
<b>Prestigio de la marca</b>	0,844	Fuerte
<b>Calidad del personal</b>	0,856	Fuerte
<b>Calidad del producto y servicio</b>	0,871	Fuerte
<b>Calidad de la atención</b>	0,864	Fuerte
<b>Ubicación</b>	0,472	Débil
<b>Infraestructura</b>	0,567	Moderada

Todas las personas coincidieron en que la calidad de la superficie incide en el rendimiento del tenista, y que el tipo de superficie debe escogerse en función de uso que se le asigne y el ambiente en el cual está ubicado el campo. El 90% de las personas encuestadas mostró alto interés (4,06/5) de que en el país y específicamente en Quito, se cree una empresa que distribuya, instale y brinde mantenimiento a superficies sintéticas para canchas de tenis, y que es muy probable (4,24/5) que adquieran este producto si la oferta es atractiva y a un precio equivalente a lo que cuestan otras superficies rápidas.

El 52% de las personas encuestadas tuvo preferencia porque el punto de venta de este producto se ubique en el centro norte de Quito, 22% en el norte, en la periferia 12,00%, sur 8,00% y centro 6,00%; esta preferencia debe ser considerada en el diseño de la ingeniería del proyecto.

Respecto al precio 22,00% de los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar por la superficie y la instalación entre 60 y 80 dólares por cada cuadrante de 4m<sup>2</sup>.; 32,00% entre 80 y 100; 42,00% entre 100 y 120, y 4,00% más de 120; al ponderar la marca de clase de cada intervalo por el porcentaje de frecuencia se obtuvo que el precio ponderado adecuado para cada cuadrante es 95,60 dólares y de 14 dólares por para cada m<sup>2</sup>.

Tabla 5. Precio adecuado para el cuadrante de 4m<sup>2</sup>.

Precio TOHB	fi	Xfi	Marca	Pondera
<b>Entre 60 y 80 dólares</b>	11	22,00%	70	15,40
<b>Entre 80 y 100 dólares</b>	16	32,00%	90	28,80
<b>Entre 100 y 120 dólares</b>	21	42,00%	110	46,20
<b>Más de 120 dólares</b>	2	4,00%	130	5,20
<b>Total</b>	50	100,00%		95,60

Los medios más efectivos para informar y publicitar la empresa son las redes sociales 38,00%; internet - página web 22,00%; referidos 18,00%, y otros medios electrónicos 12,00%; en conjunto permitirían llegar a 90% del mercado potencial por lo que deben utilizados para promocionar el proyecto. De las personas encuestadas, 42% expresaron sugerencias adicionales respecto a lo que les gustaría recibir de la empresa, 85,71% de ellas señalaron la importancia de proporcionar servicio en el lugar; 9,52% solicitaron se oferten planes anuales de servicio de mantenimiento, y 4,76% que se busque la inclusión en los circuitos de los seguros pre pagados. Estas inquietudes deben ser consideradas en el diseño de la oferta de valor e ingeniería del proyecto.

### 3.3. Conclusiones del Análisis del Cliente

Las conclusiones que se establecen del análisis cualitativo y cuantitativo son:

- Existen diversos tipos de superficies para campos de tenis, las canchas duras o rápidas son las más comunes en el tenis moderno, en el país 85% de las canchas de tenis existentes tienen superficie dura.
- Las canchas duras se construyen de asfalto, cemento o plástico, son las más caras de instalar, su costo de mantenimiento es bajo.
- En Ecuador la mayoría de personas prefiere canchas rápidas porque esta superficie predomina a nivel mundial 46%, porque el estilo de juego que imponen es agresivo 28%, el costo de mantenimiento es bajo 16%, los principales torneos del mundo se juegan en canchas rápidas 10%.
- Las personas que conforman el mercado potencial son mayoritariamente jóvenes; además el factor género no discrimina el tipo de cancha de tenis, por lo que las estrategias de marketing deben ser generales.

- La calidad de la superficie incide en el rendimiento del tenista, el tipo de superficie debe escogerse en función de uso y ambiente en el cual esté ubicado; una superficie de capas de cushion es atractiva, porque ofrece un acolchado agradable para el juego, evitan irregularidades y permite controlar el bote de la pelota regulando la carga de los materiales.
- La cancha del tenis tiene medidas reglamentarias, el área total de un campo de tenis es de aproximadamente 690,84 metros cuadrados.
- No existen proveedores locales de carpeta sintética para canchas deportivas, las mejores superficies sintéticas se producen en Estados Unidos, siendo las marcas DecoTurf® y Plexicushion® las más reconocidas. En el mercado internacional su costo varía entre 12 y 35 dólares por metro cuadrado dependiendo del tipo de resina y las características; la oferta de este producto es limitada. Si el proyecto genera una oferta de valor adecuada, no tendrá problema para alcanzar una penetración y posicionamiento adecuado.
- El precio de confort por metro cuadrado de superficie es 15 dólares más el costo de instalación, 24 dólares por para cada cuadrado ya instalado.
- Las personas participantes del grupo focal concluyeron que el producto es ideal para el tenis, y que podría ser utilizada en campos de diversas disciplinas, lo que es muy atractivo pues actualmente existe una moda por jugar fútbol y vóley en canchas sintéticas.
- Son factores entre muy importantes y determinantes de la compra, la calidad de atención, calidad del producto y servicio, calidad del personal, prestigio de la marca; e importantes el precio, infraestructura, ubicación y variedad de la oferta. Para facilitar el posicionamiento la oferta de valor generada debe considerarlos e incluirlos.
- Se detectó una fuerte correlación entre la selección de compra y la calidad del producto y servicio, la calidad de la atención, la calidad del personal y el prestigio de la marca; correlación moderada con el precio, variedad de oferta e infraestructura, y débil con la ubicación de la empresa.

- El 90% de las personas encuestadas mostró interés porque en el país y específicamente en Quito, se cree una empresa que distribuya, instale y brinde mantenimiento a superficies sintéticas para canchas de tenis, y señalaron que era muy probable que adquirieran este producto si la oferta es atractiva el precio equivalente al de otras superficies rápidas.
- Las personas encuestadas expresaron sugerencias respecto a servicios adicionales que les gustaría recibir, por lo que la oferta del proyecto debe incluir supervisión, reparaciones, y mantenimiento.
- Los medios más efectivos para informar y publicitar la empresa son las redes sociales; internet - página web; referidos, y otros medios electrónicos; en conjunto permitirían llegar a 90% del mercado potencial por lo que deben utilizados para promocionar el proyecto.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

##### **4.1. Oportunidad de Negocio**

Si bien el entorno del país es políticamente inestable, tenso, y la economía presenta un limitado crecimiento, el deporte por ser un Derecho Constitucional, ha sido apoyado por el Estado, se ha estructurado un marco legal para apoyar su práctica y desarrollo; entre 2008 y 2016 invirtió 200 millones de dólares en promoción e infraestructura deportiva (Andes Agencia Pública de Noticias , 2016); resultado de los esfuerzos realizados, la población ha tomado conciencia que la actividad deportiva mejorara su calidad de vida por lo que ha adquirido el hábito de la práctica deportiva, actualmente 42% practica algún deporte (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017) y el número de practicantes tiende a crecer, específicamente el tenis es practicado por 12,50% (Ministerio del Deporte, 2017). Producto de toda esta coyuntura y entorno favorable, la industria del deporte crece 5% anualmente (MIPRO, 2015) y todo negocio orientado a satisfacer la demanda de productos y servicios deportivos es atractivo.

La industria que abarca la actividad de este proyecto, que corresponde a la importación de superficie sintética para canchas de tenis desde los Estados Unidos de América, para comercializarla a nivel nacional es:

G4669.21 Venta al por mayor de materiales plásticos en formas primarias, caucho, fibras textiles, etcétera. (Unidad de Análisis y Síntesis del INEC, 2012)

En cuanto a la rivalidad entre los competidores existentes en la industria, a fines del año 2017 no existían empresas que importaban y comercializaban este tipo de superficie en el país (Servicio de Rentas Internas, 2017) por lo que este factor genera una amenaza baja; respecto a productos sustitutos, por el atractivo de la industria del deporte el sector de provisión de infraestructura e implementos deportivos creció anualmente entre 2014 y 2016 un 12,50%, más que la misma industria del deporte que crece 5% anualmente (MIPRO, 2015), y existe una importante oferta de productos sustitutos a la carpeta asfáltica sintética por lo que este factor genera una amenaza alta; en cuanto al poder de negociación de los proveedores, si bien para el producto no son locales, puesto que el mercado es global, las condiciones de comercialización son claras y existe equilibrio por lo que se genera una oportunidad baja. Respecto al poder de negociación de los clientes, ya que existen en Quito empresas que ofertan el mismo producto y productos sustitutos, los clientes pueden optar por la opción que les resulte más conveniente, y el proyecto debe generar una propuesta de valor diferente y atractiva, para equilibrar el poder de negociación, por lo que este factor genera una oportunidad media; finalmente respecto al ingreso de nuevos competidores, no existen barreras para el ingreso ni reconversión del proyecto por lo que varios competidores podrían incursionen en esta línea de negocio, lo que genera una amenaza media. En resumen, la industria y el entorno son atractivos y presentan oportunidades que podrían ser aprovechadas, y la matriz EFE muestra que las oportunidades son mayores que las amenazas, y el proyecto tiene un balance positivo en el entorno.

En cuanto al mercado, del estudio del cliente se aprecia las canchas duras son las más populares y comunes en el tenis moderno, en el Ecuador son preferidas por 84% de jugadores y aficionados al tenis, si bien son las más

caras de instalar, su mantenimiento cuesta poco, por lo que casi todos los parques, campamentos y clubes tienen muchas en sus instalaciones.

Este tipo de superficie tiene ventajas comparativas respecto a otras, 46% de las personas encuestadas prefieren canchas rápidas porque es el tipo que predomina a nivel mundial, 26% porque el estilo de juego que impulsan es agresivo, 16% porque el bajo costo de mantenimiento, y 10% porque los principales torneos del mundo se juegan en canchas rápidas. Adicionalmente, todas las personas coinciden en que la calidad de la superficie del campo incide directamente en el rendimiento del deportista, ya que la superficie ofertada es de un material limpio, duradero, con un costo de mantenimiento barato, que evita irregularidades en la trayectoria de la pelota, será tractiva para todos los practicantes de este deporte.

Referente a la oferta, en el mercado local es limitada, esto se concluye que solo 18% de encuestados conocen empresas que comercializan superficies sintéticas para canchas de tenis.

Son varios los factores que determinan la selección de compra: calidad de atención, calidad del servicio, calidad del personal, prestigio, infraestructura, precio, ubicación y variedad de oferta; por ello si el proyecto genera una oferta de valor acorde a los requerimientos del mercado, promociona el producto mediante los medios más efectivos para informar y publicitar, y entrega beneficios adicionales podrá lograr un posicionamiento adecuado.

Es relevante señalar que el mercado potencial es amplio, a fines del 2017 existían más de 12.500 canchas de tenis en el país, 85% de superficie dura, y 70% de ellas ubicadas en Quito, Guayaquil y Cuenca (Ministerio del Deporte, 2017); por ello al ofertar una superficie sintética de calidad, agradable para el juego, que pueda adaptar y definir la rapidez de bote de la pelota, puede satisfacerse a todos quienes prefieren canchas duras; además el producto puede instalarse en campos para otras disciplinas, a fines del 2017 existían más de 20.000 canchas de vóley, básquet e indorfútbol (Ministerio del Deporte, 2017); la superficie es adecuada en lugares de climatología agresiva, tanto en calor y frío, como ocurre en el país; por lo que se puede proveer al mercado

nacional de una alternativa para mejorar la infraestructura deportiva, incrementar el nivel competitivo de los deportistas, y mejores opciones de esparcimiento. Para complementar la oferta de valor, el proyecto debe entregar servicios adicionales de supervisión, reparación y mantenimiento; y para llegar a 90% del mercado potencial los medios más efectivos para informar y publicitar la empresa son canales electrónicos, redes sociales, y referidos, con estas consideraciones será posible generar un modelo de negocio exitoso y crear empleo.

Las características de la superficie pueden ajustarse únicamente dosificando la cantidad de arena y la pintura texturizada de la capa superior por lo que la estrategia de inserción será de estandarización, el producto importado será siempre el mismo, lo que permitirá disminuir costos, inversión y atender las preferencias de los diferentes clientes; y se buscará su aplicación en otras disciplinas deportivas mediante una estrategia de diversificación; no se aplicará ninguna estrategia de internacionalización ya que la empresa importará y distribuirá a nivel nacional el producto. El lienzo canvas del modelo de negocios está disponible en los anexos del documento.

## 5. MIX DE MARKETING

La estrategia genérica del proyecto es la diferenciación, se prevé entregar una superficie deportiva con características distintivas y valores agregados significativos; el posicionamiento se basa en una estrategia más por más, más durabilidad y calidad del producto por mayor precio.

El mercado meta del proyecto es.

Tabla 6. Mercado meta

Valor	Criterio	Concepto
<b>12.500</b>		Canchas de tenis en el país (Ministerio del Deporte, 2017)
<b>85%</b>		Canchas de tenis de superficie dura (Ministerio del Deporte, 2017)
<b>10.625</b>		Subtotal 1
<b>70%</b>	Geográfico	Ubicadas en las principales ciudades del país
<b>7.438</b>		Subtotal 2
<b>84%</b>	Psicográfico	Personas que prefieren canchas duras.

<b>6.248</b>		Subtotal 3
<b>90%</b>	Psicográfico	Personas con alto interés que en la ciudad de Quito, se cree una empresa que distribuya, instale y brinde mantenimiento a superficies sintéticas para canchas deportivas, y que es muy probable que adquieran este producto si la oferta de servicios es atractiva y a un precio adecuado.
<b>5.623</b>		Tamaño del mercado objetivo
<b>1,50%</b>	Market share	Porcentaje meta de captación (marketing share) fijado para minimizar el riesgo comercial durante el primer año de operación del proyecto
85		Captación meta del proyecto el primer año.
<b>-10</b>	Imprevistos	Unidades no instaladas por lluvias, problemas en suelos e imprevistos
75		<b>Captación meta real del proyecto el primer año</b>

Para alcanzar esta meta de captación se define el mix de marketing, que comprende los elementos: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

### 5.1 Producto

El producto comprende un conjunto de características y atributos, tangibles (forma, tamaño, color) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio) que el comprador considera satisfará una necesidad o un deseo (Kotler, 2013).

El producto que se ofertará es una superficie dura llamada Plexicushion® que posee las mismas capas que una pista de arcilla, pero en lugar de las capas de caliza y arcilla roja, se coloca conglomerado asfáltico de alquitrán de 5-15 cm para lograr buena absorción de agua; estas pistas son uniformes, ofrecen mayor consistencia de rebote, son rápidas y requieren poco mantenimiento (Ertheo, 2017).

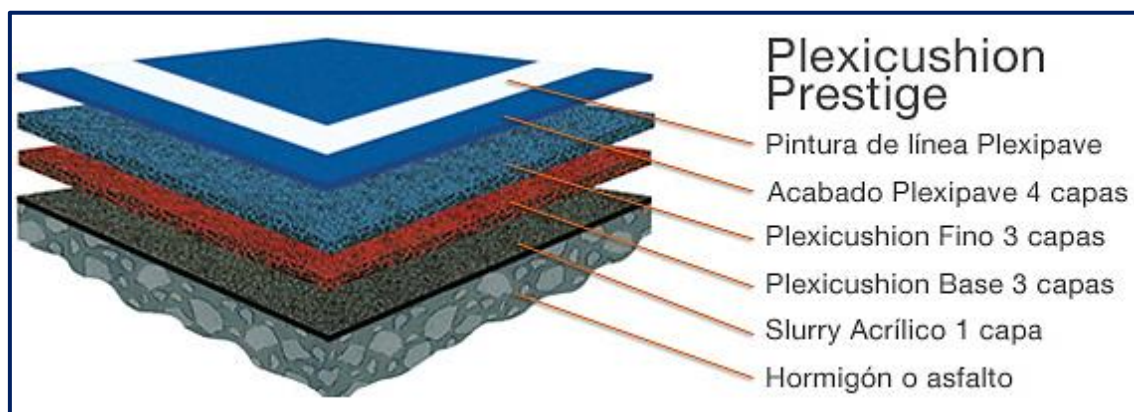






Figura 1 Superficie para canchas duras Plexicushion®

Tomado de: (Tennis Top Ten, 2016).

Una característica es que estas pistas pueden variar la velocidad de rebote y fricción de la pelota, al dosificar la cantidad de arena mezclada con la pintura texturizada de la capa superior, igualmente el tamaño de sus granos será determinante de la velocidad de rebote (Sportmegias, 2016).

Mientras más arena se utilice en la capa superior, más lenta será la cancha, granos de arena más grandes ralentizará la velocidad del juego; estas canchas son más veloces que las de arcilla pero más lentas que las de césped (Sportmegias, 2016).

La cancha en la que se juega el tenis es rectangular y lisa, tiene medidas estándar reguladas por la Federación Internacional de Tenis (ITF), la longitud es 23 metros y su ancho incluido la zona de dobles es de 10 metros, adicionalmente se requiere 3,65 metros a cada uno de los lados y 6,40 metros al fondo para alcanzar las pelotas en juego (Tennis Top Ten, 2016), por lo que

el área total a instalar por cada campo de tenis es de 690,84 metros cuadrados. En cuanto a canchas de vóley e indor fútbol, sus dimensiones son 35x20 en promedio por lo que el área de cobertura es de 700 metros cuadrados.

### 5.1.1. Estrategias de producto

Todas las personas encuestadas señalan que la calidad de la superficie de tenis es fundamental para el rendimiento del deportista, y que su tipo debe escogerse en función de su uso y ubicación.

Puesto que las características de la superficie de Plexicushion® en cuanto a velocidad de rebote y fricción de la pelota pueden ajustarse únicamente con dosificar la cantidad de arena mezclada con la pintura texturizada de la capa superior de la superficie y variar el tamaño de los granos de arena, la estrategia de introducción será de **estandarización**.

El producto ofertado será siempre el mismo, para disminuir el costo de adquisición, inversión, importación y producción de la superficie, pues al tener los potenciales clientes gustos homogéneos, cancha dura, no se requiere adaptar el producto exclusivamente a Ecuador, sino que la superficie se ajustará a los gustos y preferencias del cliente respecto a color de la pintura, velocidad de rebote y fricción de la pelota, dosificando la composición de la capa superior.

Como la superficie estándar de Plexicushion®, tiene varias posibilidades de aplicación además de en campos de tenis; como estrategia de **diversificación**, en el mediano plazo se ofrecerán canchas polideportivas, pistas de patinaje y ciclismo, entre otros nuevos productos.

Puesto que el estudio del cliente evidencia que los factores determinantes de la selección de compra son: calidad de atención, calidad del servicio, calidad del personal y prestigio, en la cadena de valor de Ultra Performance Ecuador se implementará un servicio de seguimiento del cliente, mediante un sistema automatizado CRM (Customer Relationship Management o Gestión de la Relación con los Consumidores) que permita implementar una estrategia de negocios centrada en el cliente; una persona en base a una bitácora de ventas,

realizará llamadas semanales a distribuidores del producto y consumidores directos, para recabar sugerencias, observaciones, quejas y reclamos para retroalimentar el sistema de calidad de la empresa.

En el estudio del cliente se establece la necesidad de complementar la oferta de valor; como estrategia de complementación se ofertarán servicios para los campos que instale Ultra Performance Ecuador, que específicamente serán:

- Controles de los campos, para identificar daños y factores de mal uso.
- Pulido de altos y rugosidades de la superficie.
- Nivelación de charcos mediante reglas.
- Reparaciones en general y específicas solicitadas por los clientes.

Para fidelizar clientes se diseñarán planes de supervisión y mantenimiento anuales.

### 5.1.2. Branding

**Nombre de la empresa:** Distribuidora High Performance Ecuasport

**Nombre de la marca:** High Performance Sport

**Slogan:** Deporte con alto rendimiento

**Logotipo:**



Figura 2 Distribuidora High Performance Ecuasport

### 5.2 Precio

Asignar el precio correcto a un producto puede ser la clave de éxito o fracaso. Incluso cuando la empresa ofrece un producto adecuado, lo comercializa y

promueve apropiadamente, e inicia los canales de distribución pertinentes, el producto fracasa cuando el precio no es asignado adecuadamente (Cateora , Gilly , & Graham , 2010, pág. 530).

Desde la perspectiva de la oferta, se tiene que el costo ex work de la superficie DecoTurf® en Nueva York es 11,30 Usd/m<sup>2</sup>, de Plexicushion® en Miami es 11,25 Usd/m<sup>2</sup>, de Puma Sports® en Hamburgo Alemania 11,25 Usd/m<sup>2</sup> y de Salomon® en Lyon Francia 11,25 dólares (Sportmegias, 2017); en consecuencia por el costo y la proximidad geográfica, que determina menores costos de gestión logística, el proveedor más adecuado es Plexicushion Inc.

Tabla 7. Precio adecuado para los potenciales demandantes por 4m<sup>2</sup>.

Precio por 4 m <sup>2</sup>	fi	Xfi	Marca	Ponderado
<b>Entre 60 y 80 dólares</b>	11	22,00%	70	15,40
<b>Entre 80 y 100 dólares</b>	16	32,00%	90	28,80
<b>Entre 100 y 120 dólares</b>	21	42,00%	110	46,20
<b>Más de 120 dólares</b>	2	4,00%	130	5,20
<b>Total</b>	50	100,00%		95,60
<b>Precio de confort por m<sup>2</sup></b>				24,00

Desde la perspectiva del potencial demandante del producto, 22,00% estarían dispuestos a pagar por el material y la instalación, entre 60 y 80 dólares por cada cuadrante de 4m<sup>2</sup>.; 32,00% entre 80 y 100; 42,00% entre 100 y 120, y 4,00% más de 120; al ponderar la marca de clase de cada intervalo por el porcentaje de frecuencia se tiene que el precio adecuado para los potenciales demandantes es de 24 dólares por para cada m<sup>2</sup>.

Para establecer si este precio es adecuado para la empresa, se han considerado los costos de adquisición, importación y logística por cada metro cuadrado de superficie marca Plexicushion®.

Tabla 8. Comparación del costo de adquisición y precio adecuado

CONCEPTO	Valor
Costo por metro cuadrado ex work	11,25
Transporte interno (fabrica - puerto USA)	0,24

Documentos de importación	0,10
FAS	11,59
Almacenaje (Origen)	0,12
Gastos por carga	0,50
Trámite aduanero	0,25
Documentos de embarque	0,10
FOB ( Duty unpaid)	12,56
Agente afianzado	0,12
Transporte internacional	0,18
CFR	12,86
Seguro internacional	0,14
CIF (Ecuador)	13,00
Ad Valorem	0,65
FODINFA	0,13
Subtotal	13,78
Almacenaje destino	0,04
Transporte Interno Guayaquil – Quito	0,20
DDP (Delivered Duty Paid)	14,02
Precio de venta de confort	<b>24,00</b>
Rentabilidad bruta	<b>9,98</b>
Margen de rentabilidad bruta	<b>41,58%</b>

El costo DDP (Delivered Duty Paid o entregada derechos pagados, lugar de destino convenido) para Distribuidora High Performance Ecuasport es de 14,02 dólares por metro cuadrado; si la empresa fija como precio el de confort para los potenciales demandantes de 24 dólares por cada metro cuadrado, alcanzaría un margen bruto en ventas de 41,58% suficiente para cubrir los gastos operativos, financieros y lograr un rendimiento atractivo; el precio de la superficie total requerida para el campo de tenis sería de 16.580 dólares.

### 5.2.1 Estrategia de precios

Ultra Performance Ecuador utilizará una estrategia de **penetración de mercado**, las dos condiciones de esta estrategia se enfocan en (Kotler, 2013):



<b>Recurso humano</b>	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80
<b>Infraestructura y vías de acceso</b>	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80
<b>Servicios</b>	0,20	3	0,60	4	0,80	3	0,60
<b>Costo de transporte</b>	0,20	3	0,60	4	0,80	2	0,40
<b>Costo del arrendamiento</b>	0,20	3	0,60	3	0,60	4	0,80
<b>TOTAL</b>	1,00		<b>3,40</b>		<b>3,80</b>		<b>3,40</b>

Como se observa en el anexo 3 del documento, el local corresponde a un inmueble ubicado en las calles Las Casas y Carvajal, se aprecia su cercanía a vías principales como las avenidas Occidental, América, Colón, Atahualpa y Mariana de Jesús ejes de movilidad a los diversos sectores de la ciudad.

La presentación y distribución del local de la empresa es fundamental para transmitir una imagen profesional y confiable, la distribución detallada del mismo está disponible en el anexo 3 del documento.

**Canales de distribución:** Los canales de distribución serán directos e indirectos.

- Directos mediante un punto de venta en las instalaciones de la empresa y vendedores comisionistas.
- Indirectos mediante distribuidores, personas que vivan en Quito y las diversas ciudades del país, y desarrollen actividades relacionadas al deporte. Se aplicará una estrategia **selectiva**, para escoger distribuidores específicos.

### 5.3.1. Estrategias de plaza

- Construir una base de datos de potenciales clientes, clubes e instituciones deportivas del país, y entidades en general, para fortalecer la estrategia **selectiva** de comercialización.
- Ubicar el proyecto de tal forma que se minimicen los costos de gestión logística.

- Concretar alianzas con los distribuidores del producto en el país.
- Habilitar un punto de venta en las instalaciones de la empresa.
- Habilitar la página web y un contact center digital, para coordinar los proyectos pedidos con los clientes.
- Habilitar cuentas en las diversas redes sociales, para desarrollar la imagen corporativa de Distribuidora High Performance Ecuasport.

#### **5.4 Promoción**

La promoción implica mensajes emitidos por la empresa hacia los potenciales clientes; son cuatro las herramientas de comunicación: publicidad, promoción, fuerza de ventas y relaciones públicas (Lambin, Jean-Jacques, 2013).

La estrategia promocional del proyecto se enfocará a distribuidores (B2B) para abarcar mayor oferta, y también a clientes finales (B2C).

##### **Estrategias promocionales para distribuidores y detallistas B2B:**

- Utilizar promociones “Pull al distribuidor” para llegar a más puntos de venta.

##### **Estrategias promocionales para clientes finales B2C:**

- Otorgar un servicio de supervisión gratuito por la contratación del plan anual de mantenimiento, para inducir la contratación de los planes.

#### **5.4.1 Publicidad**

- En centros deportivos y ferias deportivas, se distribuirán folletos atractivos que detallen el producto y servicios ofrecidos por High Performance Ecuasport.
- Publicaciones sobre la empresa, en la Revista Deporte que publica mensualmente el Ministerio del Deporte.
- Mediante mensajes masivos por medio de redes sociales WhatsApp, Facebook y Twitter se informará a tenistas, empresarios, y centros deportivos sobre la oferta de valor que entrega la empresa.



- También mediante este canal, se informará a los potenciales clientes sobre los productos para mantenerlos involucrados con la marca.

#### 5.4.3 Relaciones Públicas

Éstas permitirán gestionar la comunicación de la Distribuidora High Performance Ecuasport, para promover y exaltar su imagen a través del trato directo y personal con los potenciales clientes, entidades gubernamentales que apoyan el deporte y medios de comunicación.

Con este fin se coordinará en conjunto con la Concentración Deportiva de Pichincha y Subsecretaría Técnica del Deporte, giras a ferias y centros deportivos para hacer demostraciones del producto.

#### 5.3.4 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas directa comprenderá dos personas que mediante comunicación telefónica y herramientas TIC, establezcan contacto con potenciales clientes, tendrán una comisión de 2,5% sobre ventas materializadas y canceladas.

La fuerza de ventas indirecta, comprenderán los distribuidores del producto, con esto se logrará que la comunicación con el cliente sea sólida y se obtenga un mayor nivel de venta.

El presupuesto del plan inicial de promoción y publicidad es.

Tabla 10. Presupuesto del plan inicial de promoción y publicidad

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Total
<b>Diseño de imagen corporativa</b>	1	750,00	750,00
<b>Giras de relacionamiento público</b>	6	800,00	4.800,00
<b>Material publicitario</b>	1	350,00	350,00
<b>Material promocional</b>	1	500,00	500,00
<b>Publicaciones en Revista del Deporte</b>	2	400,00	800,00
<b>Publicidad estática externa</b>	1	1.100,00	1.100,00
<b>Publicidad interna</b>	1	500,00	500,00
<b>Uniformes</b>	5	70,00	350,00

<b>Página web</b>	1	750,00	750,00
<b>Total</b>			<b>9.900,00</b>

Tomado de: Mercado local

El detalle de los gastos de promoción y publicidad para los cinco años del proyecto es:

Tabla 11. Presupuesto de promoción y publicidad

Detalle	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Diseño de imagen corporativa</b>	750,00	-	-	-	-
<b>Giras de relacionamiento público</b>	4.800,00	4.872,00	4.945,00	5.019,00	5.094,00
<b>Material publicitario</b>	350,00	355,00	360,00	365,00	370,00
<b>Material promocional</b>	500,00	508,00	516,00	524,00	532,00
<b>Publicaciones en Revista del Deporte</b>	800,00	812,00	824,00	836,00	849,00
<b>Publicidad estática externa</b>	1.100,00	1.117,00	1.134,00	1.151,00	1.168,00
<b>Publicidad interna</b>	500,00	508,00	516,00	524,00	532,00
<b>Uniformes</b>	350,00	355,00	360,00	365,00	370,00
<b>Página web</b>	750,00	50,00	51,00	52,00	53,00
<b>Total</b>	<b>9.900,00</b>	<b>8.577,00</b>	<b>8.706,00</b>	<b>8.836,00</b>	<b>8.968,00</b>

Si bien desde septiembre del 2017 el país mantiene una tendencia deflacionaria en los precios, para el presupuesto de promoción y publicidad se ha considerado un escalamiento de 1,5% anual que es el observado en los últimos tres años.

## 6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

#### 6.1.1. Misión

Para establecer la misión de Distribuidora High Performance Ecuasport se ha empleado la matriz que puede observarse en los anexos del documento.

Por lo que la misión que se define para la empresa Distribuidora High Performance Ecuasport es: Comercializar superficies deportivas sintéticas de

alta calidad que satisfagan las expectativas de los clientes; desarrollar una gestión eficiente, ética y responsable, para generar una rentabilidad adecuada y aportar a mejorar la calidad de vida su recurso humano.

### **6.1.2. Visión**

Para fijar la visión de Distribuidora High Performance Ecuasport, se empleó una matriz disponible en los anexos del documento.

La visión establecida para la empresa es: El año 2025 Distribuidora High Performance Ecuasport será líder a nivel nacional en la provisión e instalación de superficies sintéticas para campos deportivos; reconocida por su eficiencia y oferta de calidad; respaldada por conocimiento y el compromiso de su talento humano, operará en forma ética y responsable, aportará al desarrollo del deporte en el país.

### **6.1.3. Objetivos**

Los objetivos propuestos son:

#### **Objetivos de medio plazo**

- Desarrollar el mercado en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca durante el primer año, y los siguientes dos años ampliar la cobertura a las demás plazas del país.
- Lograr un crecimiento anual en las ventas de 7,5% los primeros cinco años del proyecto.
- Incrementar la capacidad inicial de instalación de 79 canchas, 7,50% anual los primeros cinco años, para atender el crecimiento de las ventas.
- Incrementar las importaciones de insumos desde Estados Unidos 7,50% anual los primeros cinco años, para atender el crecimiento de las ventas.
- Lograr los primeros cinco años, al menos un índice de satisfacción de 95% en los clientes con el servicio entregado.

- Obtener la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura para el proceso de instalación, en los primeros dos años, para apoyar el posicionamiento de la empresa.
- Implementar el primer año un, sistema integrado para gestionar los diversos recursos, procesos y áreas de la empresa, y disponer de información oportuna y de calidad para la toma de decisiones.
- Mantener una rentabilidad anual neta no menor al 15%, para compensar el riesgo, costo de oportunidad y la inflación.

### **Objetivos de largo plazo**

- Mantener un crecimiento anual en las ventas de 7,50% en las ventas, a partir del sexto año de operación de la empresa diversificando la oferta.
- Incrementar las importaciones y capacidad de instalación anual 7,50% a partir del sexto año de operación, como respuesta al crecimiento en las ventas.
- Lograr a partir del sexto año de operación, un índice de satisfacción de en los clientes superior al 95% por el servicio entregado.

## **6.2 Estructura Organizacional**

Distribuidora High Performance Ecuasport utilizará una estructura organizada por unidades y funciones, que se ilustra a continuación.

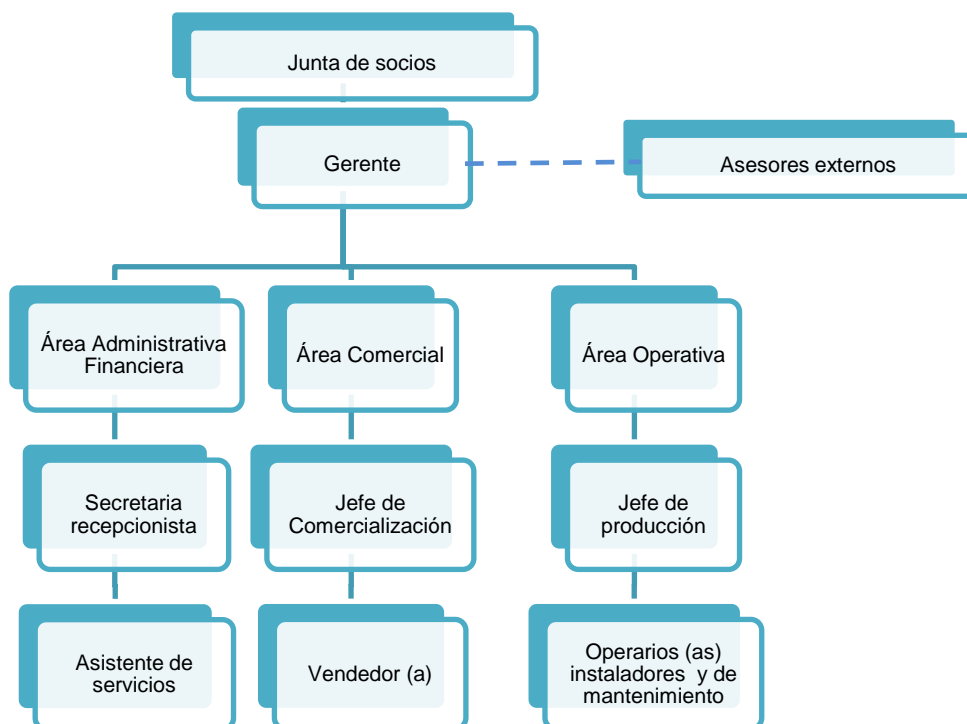


Figura 3. Organigrama funcional de High Performance Ecuasport

### 6.2.1 Cadena de valor

La cadena de valor muestra la relación entre los procesos que se realizan para la importación, comercialización e instalación de la superficie sintética.



Figura 4. Cadena de valor de High Performance Ecuasport

Los procesos primarios son:

**Logística de entrada.** Se refiere a la entrada de los insumos importados, para instalar las superficies deportivas sintéticas, que son almacenados y permanecen en la empresa, debiéndose tomar en cuenta que según Tennis Top Ten (2016) la capa asfáltica tiene un período de vida útil antes de su aplicación de dos años y el recubrimiento de pintura de hasta tres años.

**Operación productiva.** Comprende las actividades de instalación y mantenimiento, se realizarán con la ayuda del equipamiento y maquinaria requerido. En los cuadros y figura de secuencia del proceso de instalación y mantenimiento de la superficie deportiva, disponibles en los anexos, se determina que se requerirán de dos jornadas normales de ocho horas para instalar una superficie y de una jornada para realizar el mantenimiento.

## **Capacidad productiva**

### **a. Capacidad de aprovisionamiento**

El producto a comercializar es una superficie sintética en base a conglomerado asfáltico, llamada Plexicushion® con clasificación arancelaria 4002.60.10.00 Látex (SENAE, 2017); cuyos proveedores son extranjeros, 70% de la oferta se genera en Estados Unidos y el 30% restante en Francia y Alemania (Sportmegias, 2017), en Estados Unidos, plaza de donde se importará, la industria que lo produce opera al 60% de su capacidad instalada (Development Solutions, 2017, pág. 96), por lo que existe un alto margen de seguridad (40%) para ampliar la producción si es requerida. Adicionalmente no existen restricciones para el producto, y los tributos son bajos, por lo que este factor no limita la capacidad productiva del proyecto.

### **b. Equipos y personal**

Cada kit de equipo requerido para instalar una superficie deportiva comprende:

- Una hidrolimpiador de 4 hp de potencia.
- Un compresor de aire de 4 hp de potencia sobre una base móvil, para conectar las mangueras que activan las pistolas de aire empleadas para aplicar la mezcla sintética niveladora, la base adhesiva para lograr una adecuada adhesión del asfalto y la capa de recubrimiento.

- Un rodillo vibrador portátil de 8hp de potencia, que se emplea para nivelar la superficie y compactar el asfalto sintético aplicado.
- Tres pistolas de aire de 2 litros de capacidad y 10 metros de manguera de ½ pulgada de diámetro, de plástico reforzado con recubrimiento textil, para aplicar la mezcla sintética niveladora, la base adhesiva y la capa de pintura sintética de recubrimiento.
- Un generador eléctrico portátil, con autonomía de 8 horas, para alimentar los equipos en sitios que carezcan de energía eléctrica.
- Un kit de herramientas manuales que contenga: nivel digital, balaustre, liana y cepillo metálico, entre otras.

Todos estos productos pueden ser adquiridos sin inconveniente en el mercado local en las marcas Stanley, CeliK, Bosh, De Walt, Black & Decker y Einhell que por comprobadas calidad y durabilidad son las recomendadas a adquirir.

Tabla 12. Capacidad de procesamiento requerida y margen de seguridad

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>	<b>Exacto</b>	<b>M. Seguridad</b>
Canchas a instalar el año 1	75		
Canchas a instalar el año 2	81		
Canchas a instalar el año 3	87		
Canchas a instalar el año 4	94		
Canchas a instalar el año 5	101		
Días requeridos para instalación año 1	150		
Días requeridos para instalación año 2	162		
Días requeridos para instalación año 3	174		
Días requeridos para instalación año 4	188		
Días requeridos para instalación año 5	202		
Días de trabajo al año en jornada de 8 horas	252		
Número de equipos para instalación año 1	1,00	0,60	
Número de equipos para instalación año 2	1,00	0,64	
Número de equipos para instalación año 3	1,00	0,69	
Número de equipos para instalación año 4	1,00	0,75	
Número de equipos para instalación año 5	1,00	0,80	
Número de personas operativas requeridas año 1	2,00	1,19	40,48%
Número de personas operativas requeridas año 2	2,00	1,29	35,71%
Número de personas operativas requeridas año 3	2,00	1,38	30,95%
Número de personas operativas requeridas año 4	2,00	1,49	25,40%
Número de personas operativas requeridas año 5	2,00	1,60	19,84%

La empresa operará 252 días al año 8 horas diarias, según las especificaciones del proceso desde el primer año y hasta el quinto, se requerirá 1 kit de equipos y dos personas operativas para mantener un margen de seguridad que permita atender la demanda de servicios de mantenimiento y cualquier eventualidad. El detalle del personal requerido puede observarse en los anexos del documento.

**Logística de entrada.** Considerando el plan de producción, el peso de los insumos a importar y número de importaciones a realizar los próximos años es.

Tabla 13. Detalle del volumen y frecuencia de importaciones

Detalle	Unidad	Valor
Canchas a instalar el año 1	Unidad	75
Canchas a instalar el año 2	Unidad	81
Canchas a instalar el año 3	Unidad	87
Canchas a instalar el año 4	Unidad	94
Canchas a instalar el año 5	Unidad	101
Superficie promedio por cancha sintética	m2	690
Superficie a instalar el año 1	m2	51.750
Superficie a instalar el año 2	m2	55.890
Superficie a instalar el año 3	m2	60.030
Superficie a instalar el año 4	m2	64.860
Superficie a instalar el año 5	m2	69.690
Peso de cemento asfáltico por metro de superficie	kg.	0,45
Peso de pintura por metro de superficie	kg.	0,01
Peso de cemento asfáltico a instalar año 1	Tm.	23,29
Peso de cemento asfáltico a instalar año 2	Tm.	25,15
Peso de cemento asfáltico a instalar año 3	Tm.	27,01
Peso de cemento asfáltico a instalar año 4	Tm.	29,19
Peso de cemento asfáltico a instalar año 5	Tm.	31,36
Peso de pintura a instalar año 1	Tm.	0,52
Peso de pintura a instalar año 1	Tm.	0,56
Peso de pintura a instalar año 1	Tm.	0,60
Peso de pintura a instalar año 1	Tm.	0,65
Peso de pintura a instalar año 1	Tm.	0,70
Importaciones año 1	Importaciones	6,00
Importaciones año 2	Importaciones	6,00
Importaciones año 3	Importaciones	6,00
Importaciones año 4	Importaciones	6,00
Importaciones año 5	Importaciones	6,00



Se planifica todos los años realizar 6 importaciones, una cada 60 días mediante la modalidad de carga consolidada; el primer año en cada una se importarán aproximadamente 4 toneladas de insumos y el quinto año 5,5 toneladas.

Las actividades de comercio exterior, necesarias para poder introducir los insumos provenientes desde Estados Unidos en el mercado del Ecuador son.

1. Como actividades principales se identifica el respectivo término de negociación INCOTERM con el proveedor que será CIF.
2. Determinación del método de cobro internacional.
3. Proceso de desaduanización.
4. Pago de aranceles, 5% para el tipo de producto
5. Transporte marítimo.
6. Consolidación de carga o plan de estiba.
7. Normas y barreras de entrada, que no existen en este caso particular.

**Marketing y ventas.** La gestión de marketing se especifica en la sección del plan de marketing de este documento.

**Servicio Post Venta.** La gestión del servicio de post venta, se especifica en la sección del plan de marketing de este documento.

### **6.2.3 Estructura legal de la empresa**

La empresa que gestione el proyecto se constituirá como compañía de responsabilidad limitada; el Art. 102 de la Ley de Compañías señala que el capital mínimo para constituir este tipo de empresa es 400 dólares y está dividido en participaciones que reflejan el aporte de los socios, cuyo número puede ser de entre dos y quince, ellos responden por obligaciones sociales hasta el monto de su aporte, la empresa está sujeta al control y fiscalización de la Superintendencia de Compañías Seguros y Valores (Revista EKOS, 2017).

El nombre de la empresa será Distribuidora High Performance Ecuasport Cia. Ltda., se escoge este modelo empresarial porque “en el Ecuador es el más adecuado para formalizar la micro pequeña empresa y mediana empresa (MIPYME) limitando los riesgos, desventajas e inconvenientes de la informalidad” (Revista EKOS, 2017).

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

Este estudio permite establecer en base a indicadores, la viabilidad o no de implementar el proyecto.

### 7.1. Inversión inicial y estructura de capital

La inversión inicial se compone de tres rubros: activos materiales o fijos, gastos de pre gestión o pre operacionales, y de recursos corrientes requeridos para operar normalmente mientras se cumple un ciclo operativo y se generan recursos (capital de trabajo) (Sheckter, 2014). Para establecer el capital de trabajo inicial, se considera el método de desfase, para lo que se ha considerado que el proyecto importará una vez cada dos meses mediante carta de crédito, por lo que el desfase es:

60 días de provisión de + 30 días para margen operativo = 90 días

Tabla 14. Inversión inicial

Concepto	Valor
Propiedad planta y equipo	61.940,00
Inversión pre operativa	3.150,00
Inversión capital de trabajo	235.000,00
<b>Inversión Inicial Total</b>	<b>\$ 300.090,00</b>

#### 7.1.1. Financiamiento y estructura de capital

Son varias las posibles fuentes de financiamiento, la línea de crédito para el Desarrollo de la Corporación Financiera Nacional CFN parece ser la más adecuada por su costo y condiciones, pues financia en primer piso con créditos mayores a 50.000 dólares hasta 80% de nuevos proyectos, con un costo medio anual de 10,50% y un plazo de vigencia de 5 años.

Tabla 15. Estructura de financiamiento del proyecto

Concepto	% Aporte	Valor
Crédito Línea de Desarrollo CFN	53,32%	\$ 160.000,00
Fondos propios socios proyecto	46,68%	\$ 140.090,00
<b>Inversión Inicial Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 300.090,00</b>

Para tener una estructura financiera en equilibrio, el proyecto se financiará mediante 160.000 dólares de crédito que corresponden a 53,32% de la inversión inicial y el aporte de los socios por 140.090 dólares equivalente a 46,68% de la inversión.

El crédito contraído con la CFN se pagará mediante cuotas iguales, sistema francés, según el siguiente detalle de amortización.

Tabla 16. Detalle de amortización del crédito

CONCEPTO	AÑO				
	2018	2019	2020	2021	2022
INTERESES	15.587,43	12.757,31	9.615,31	6.127,04	2.254,35
PAGO CAPITAL	25.680,86	28.510,97	31.652,98	35.141,25	39.013,94
<b>PAGO TOTAL</b>	<b>\$ 41.268,29</b>	<b>\$ 41.268,29</b>	<b>\$ 41.268,29</b>	<b>\$ 41.268,29</b>	<b>\$ 41.268,29</b>

## 7.2. Proyección de ingresos costos y gastos

### 7.2.1. Proyección de ingresos

Para la proyección de ingresos, se ha considerado la demanda estimada para los cinco años, en cuanto al número de canchas a instalar.

Para realizar el presupuesto de ingresos los supuestos han sido:

- El precio del producto se incrementará 1,5% anual conforme la inflación histórica observada en el Ecuador los últimos años.
- Directamente la empresa venderá 20% de las canchas y 80% lo hará mediante los distribuidores seleccionados, quienes tendrán una comisión de 10% sobre el precio de venta directa.
- Cada año se hará mantenimiento al 50% de las canchas instaladas ese año y a todas las instaladas los años anteriores.

Con los supuestos antes señalados, el presupuesto de ingresos muestra que entre el primer y segundo año los ingresos se incrementan 13,01%, entre el segundo y tercer año 11,94%, entre el tercero y cuarto 12,26% y entre el cuarto y quinto 11,56%.

Tabla 17. Presupuesto de ingresos

Concepto	Año				
	2018	2019	2020	2021	2022
Canchas vendidas al año	75	81	87	94	101
Área a instalar por cancha (m2)	691	691	691	691	691
Precio de confort por m2	24,00	24,36	24,73	25,10	25,47
Valor de la cancha (Venta directa)	\$ 16.584,00	\$ 16.832,76	\$ 17.085,25	\$ 17.341,53	\$ 17.601,65
Valor cancha a distribuidores	\$ 14.925,60	\$ 15.149,48	\$ 15.376,73	\$ 15.607,38	\$ 15.841,49
Ventas directas (20%)	15	17	18	19	21
Ventas por distribuidores (80%)	60	64	69	75	80
Ingreso ventas directas	\$ 248.760,00	\$ 286.156,92	\$ 307.534,53	\$ 329.489,07	\$ 369.634,72
Ingresos ventas por distribuidores	\$ 895.536,00	\$ 969.566,98	\$ 1.060.994,11	\$ 1.170.553,29	\$ 1.267.319,02
Ingreso por ventas (Dólares)	\$ 1.144.296,00	\$ 1.255.723,90	\$ 1.368.528,64	\$ 1.500.042,36	\$ 1.636.953,74
Mantenimientos al año	38	116	200	290	388
Valor servicio de mantenimiento	\$ 500,00	\$ 507,50	\$ 515,11	\$ 522,84	\$ 530,68
Ingreso por servicios (Dólares)	\$ 18.750,00	\$ 58.616,25	\$ 102.764,94	\$ 151.623,36	\$ 205.639,19
<b>Presupuesto de ingresos (Dólares)</b>	<b>\$ 1.163.046,00</b>	<b>\$ 1.314.340,15</b>	<b>\$ 1.471.293,58</b>	<b>\$ 1.651.665,72</b>	<b>\$ 1.842.592,93</b>
<b>Variación neta del ingreso</b>		<b>13,01%</b>	<b>11,94%</b>	<b>12,26%</b>	<b>11,56%</b>

### 7.2.2. Proyección del costo de ventas

El presupuesto de costo de ventas estimado es.

Tabla 18. Presupuesto del costo de ventas

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Costos directos	\$ 778.411,56	\$ 895.402,13	\$ 1.019.209,25	\$ 1.160.740,66	\$ 1.310.472,25
Mano de obra directa	12.630,40	13.261,92	13.925,02	14.621,27	15.352,33
Materia prima directa	765.781,16	882.140,21	1.005.284,23	1.146.119,40	1.295.119,92
CIF	\$ 32.766,93	\$ 34.012,21	\$ 35.303,50	\$ 36.693,07	\$ 38.133,32
Depreciaciones	8.431,33	8.431,33	8.431,33	8.431,33	8.431,33
Mantenimiento	600,00	609,00	618,14	627,41	636,82
Mano de obra indirecta	18.185,60	19.094,88	20.049,62	21.052,11	22.104,71
Mantenimiento vehículo	1.200,00	1.218,00	1.236,27	1.254,81	1.273,64
Combustible	2.250,00	2.430,00	2.610,00	2.820,00	3.030,00
Seguro vehículo	600,00	609,00	618,14	627,41	636,82
Insumos varios	1.500,00	1.620,00	1.740,00	1.880,00	2.020,00
<b>Costo de ventas</b>	<b>\$ 811.178,50</b>	<b>\$ 929.414,34</b>	<b>\$ 1.054.512,74</b>	<b>\$ 1.197.433,73</b>	<b>\$ 1.348.605,57</b>
Variación CV		14,58%	13,46%	13,55%	12,62%
Unidades	75	81	87	94	101
Costo unitario de ventas	\$ 10.815,71	\$ 11.474,25	\$ 12.120,84	\$ 12.738,66	\$ 13.352,53

Para la proyección se ha considerado que los sueldos se incrementan 5% cada año, con el fin de incentivar al personal pues el incremento oficial en el país el año 2018 fue 2,5%. Como resultado entre el primer y segundo año el costo de ventas se incrementa 14,58%, entre el segundo y tercero 13,46%, entre el tercero y cuarto 13,55% y entre el cuarto y quinto 12,62%. Las variaciones en el costo son superiores a las observadas en el ingreso.

### 7.2.3. Proyección de gastos

Para la proyección de los gastos, se ha considerado un incremento de 5% anual, el presupuesto del plan de marketing y las comisiones a vendedores.

Tabla 19. Presupuesto de gastos operativos

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Personal Administrativo	60.020,60	71.371,58	75.119,16	79.073,92	83.248,19
Luz	1.800,00	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91
Agua	480,00	504,00	529,20	555,66	583,44
Teléfono	1.800,00	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91
Internet	420,00	441,00	463,05	486,20	510,51
Depreciaciones y amortizaciones	2.280,67	2.280,67	2.280,67	2.280,67	2.280,67
Arriendo	24.000,00	25.200,00	26.460,00	27.783,00	29.172,15
Seguridad	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
Útiles de Oficina	180,00	189,00	198,45	208,37	218,79
Legales	93,75	98,44	103,36	108,53	113,95
Varios	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
<b>Total gastos administrativos</b>	<b>\$ 93.475,02</b>	<b>\$ 106.384,68</b>	<b>\$ 111.768,89</b>	<b>\$ 117.442,10</b>	<b>\$ 123.420,75</b>
Variación anual		13,81%	5,06%	5,08%	5,09%
Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Actividades de marketing	9.900,00	8.577,00	8.706,00	8.836,00	8.968,00
Comisiones	12.438,00	14.307,85	15.376,73	16.474,45	18.481,74
<b>Total gastos de ventas</b>	<b>\$ 22.338,00</b>	<b>\$ 22.884,85</b>	<b>\$ 24.082,73</b>	<b>\$ 25.310,45</b>	<b>\$ 27.449,74</b>
Variación anual		2,45%	5,23%	5,10%	8,45%

En los gastos administrativos entre el primer y segundo año el incremento es 13,81% porque se incorpora un vendedor, entre los demás años la variación es de 5% aproximadamente según lo programado. En los gastos de ventas entre el primer y segundo año existe un incremento de 2,452% porque no se incurre en gastos de la página web y diseño corporativo, en los demás años la variación es de alrededor de 5% según lo programado.

### 7.3. Proyección de resultados y situación financiera

#### 7.3.1. Situación financiera

La situación financiera del proyecto a fin de cada uno de los años es.

Tabla 20. Estado de situación financiera al 31 de diciembre

CUENTA	Inicial	2018	2019	2020	2021	2022
<b>ACTIVO</b>	\$ 300.090,00	\$ 413.532,85	\$ 372.981,32	\$ 330.402,38	\$ 319.694,25	\$ 322.006,39
ACTIVO CORRIENTE	\$ 238.150,00	\$ 361.844,85	\$ 331.545,32	\$ 293.398,38	\$ 292.942,25	\$ 305.506,39
Bancos y equivalente de efectivo	238.150,00	133.738,41	122.179,44	111.747,97	101.922,35	89.653,07
Exigibles	-	100.476,25	62.342,52	14.103,04	-	-
Realizable e inventarios	-	127.630,19	147.023,37	167.547,37	191.019,90	215.853,32
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 61.940,00	\$ 51.688,00	\$ 41.436,00	\$ 37.004,00	\$ 26.752,00	\$ 16.500,00
ACTIVO FIJO	\$ 61.940,00	\$ 51.688,00	\$ 41.436,00	\$ 37.004,00	\$ 26.752,00	\$ 16.500,00
Propiedad Planta y Equipo e Intangibles	61.940,00	51.688,00	41.436,00	37.004,00	26.752,00	16.500,00
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>\$ 300.090,00</b>	<b>\$ 413.532,85</b>	<b>\$ 372.981,32</b>	<b>\$ 330.402,38</b>	<b>\$ 319.694,25</b>	<b>\$ 322.006,39</b>
<b>PASIVO</b>						
PASIVO CORTO PLAZO	\$ 25.680,86	\$ 28.510,97	\$ 31.652,98	\$ 35.141,25	\$ 73.780,37	\$ 88.882,95
Tramo de deuda CFN a corto plazo	25.680,86	28.510,97	31.652,98	35.141,25	39.013,94	-
Otras cuentas por pagar a corto plazo	-	-	-	-	34.766,43	88.882,95
PASIVO LARGO PLAZO	\$ 134.319,14	\$ 105.808,17	\$ 74.155,19	\$ 39.013,94	\$ 0,00	\$ -
Tramo de deuda CFN a largo plazo	134.319,14	105.808,17	74.155,19	39.013,94	0,00	-
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>\$ 160.000,00</b>	<b>\$ 134.319,14</b>	<b>\$ 105.808,17</b>	<b>\$ 74.155,19</b>	<b>\$ 73.780,37</b>	<b>\$ 88.882,95</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital suscrito y pagado	140.090,00	140.090,00	140.090,00	140.090,00	140.090,00	140.090,00
Resultado del ejercicio	-	133.738,41	122.179,44	111.747,97	101.922,35	89.653,07
<b>PATRIMONIO TOTAL</b>	<b>\$ 140.090,00</b>	<b>\$ 273.828,41</b>	<b>\$ 262.269,43</b>	<b>\$ 251.837,97</b>	<b>\$ 242.012,35</b>	<b>\$ 229.743,07</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 300.090,00</b>	<b>\$ 408.147,55</b>	<b>\$ 368.077,60</b>	<b>\$ 325.993,16</b>	<b>\$ 315.792,72</b>	<b>\$ 318.626,02</b>

Para analizar la situación financiera del proyecto se han calculado los siguientes índices financieros.

Tabla 21. Índices financieros

ÍNDICES	Industria	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez	<b>2,23</b>	12,69	10,47	8,35	3,97	3,44
Apalancamiento	<b>0,58</b>	0,32	0,28	0,22	0,23	0,28
Apalancamiento patrimonial	<b>0,42</b>	0,66	0,70	0,76	0,76	0,71
Rentabilidad neta	<b>11,76%</b>	11,69%	9,73%	8,17%	6,79%	5,48%
Rentabilidad sobre activos ROA	<b>26,25%</b>	32,34%	33,19%	34,28%	32,28%	28,14%
Rentabilidad sobre el patrimonio ROE	<b>31,44%</b>	48,84%	46,59%	44,37%	42,11%	39,02%

Tomado de: (Superintendencia de Compañías y Valores , 2017)

Puesto que la liquidez del proyecto todos los años es mayor a 1 el proyecto podrá atender sus obligaciones corrientes; el año 2018 por cada dólar de activo habrá 32 centavos de deuda y el año 2022 28 centavos y tendrá mayor independencia operativa; el año 2018 cada dólar de inversión será financiado 66 centavos de aporte patrimonial y 34 centavos por deuda y en 2022 por 71 centavos de aporte y 29 centavos de deuda.

La rentabilidad neta en ventas el 2018 será 11,76% y disminuye hasta 5,48% el 2022; sin embargo, la rentabilidad sobre activos es 26,25% el 2018 y 28,14% el 2022 valor superior a 6,5% que es la tasa referencial pasiva de inversiones a largo plazo y mayor que 26,25% de la industria, por lo que el proyecto es rentable todos los años; algo similar se observa en el ROE que varía entre 48,84% el 2018 y 39,02% el 2022.

Los indicadores del proyecto en general son superiores a los de la industria.

### 7.3.2. Proyección de los estados de resultados

Los estados de resultados del proyecto son:



Tabla 22. Estado de resultados entre el 1 de enero y 31 de diciembre del año

CONCEPTO	AÑO				
	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas totales	1.144.296,00	1.255.723,90	1.368.528,64	1.500.042,36	1.636.953,74
(-) Costo de ventas	(811.178,50)	(929.414,34)	(1.054.512,74)	(1.197.433,73)	(1.348.605,57)
Utilidad bruta en ventas	333.117,50	326.309,55	314.015,89	302.608,63	288.348,17
(-) Gastos de administración	(93.475,02)	(106.384,68)	(111.768,89)	(117.442,10)	(123.420,75)
(-) Gastos de ventas	(22.338,00)	(22.884,85)	(24.082,73)	(25.310,45)	(27.449,74)
Utilidad operacional	217.304,49	197.040,02	178.164,28	159.856,08	137.477,69
(-) Gastos financieros	(15.587,43)	(12.757,31)	(9.615,31)	(6.127,04)	(2.254,35)
Utilidad antes participaciones e impuestos	201.717,05	184.282,71	168.548,98	153.729,04	135.223,34
15% Participaciones empleados	(30.257,56)	(27.642,41)	(25.282,35)	(23.059,36)	(20.283,50)
Utilidad antes de impuestos	171.459,50	156.640,30	143.266,63	130.669,68	114.939,84
22% Impuesto a la renta	(37.721,09)	(34.460,87)	(31.518,66)	(28.747,33)	(25.286,76)
<b>UTILIDAD NETA (Dólares)</b>	<b>133.738,41</b>	<b>122.179,44</b>	<b>111.747,97</b>	<b>101.922,35</b>	<b>89.653,07</b>
<b>Rentabilidad neta</b>	<b>11,69%</b>	<b>9,73%</b>	<b>8,17%</b>	<b>6,79%</b>	<b>5,48%</b>

Conforme se observa, la rentabilidad neta alcanzada el primer año es 11,69% y pasa a 5,48% el quinto año; la rentabilidad baja porque el costo de mano de obra se incrementa, esto con el criterio de transferir parte del beneficio al personal.

#### 7.4. Flujos de caja y tasa de descuento

##### 7.4.1. Tasa de descuento

Para determinar los indicadores de factibilidad financiera se han determinado las tasas de descuento desde la perspectiva del proyecto (WACC) = 14,14% que es el costo promedio ponderado de capital; y del inversionista (CAPM) = 22,34% que considera el riesgo de la inversión por la actividad.

##### 7.4.2. Flujos de caja del proyecto e inversionista

Los flujos de caja desde las perspectivas del proyecto e inversionista son.

Tabla 23. Flujos de caja del proyecto e inversionista (Dólares)

CONCEPTO	0	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad neta		133.738,41	122.179,44	111.747,97	101.922,35	89.653,07
Deprec y amortz		10.712,00	10.712,00	10.712,00	10.712,00	10.712,00
- Adquisición PPE e intangibles				(5.820,00)		
(+) Intereses		15.587,43	12.757,31	9.615,31	6.127,04	2.254,35
- Escudo fiscal		(29.422,45)	(26.879,48)	(24.584,55)	(22.422,92)	(19.723,68)
<b>Flujo de caja del proyecto</b>	<b>\$(300.090,00)</b>	<b>\$130.615,39</b>	<b>\$118.769,27</b>	<b>\$101.670,72</b>	<b>\$96.338,47</b>	<b>\$82.895,75</b>
CONCEPTO	0	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo del proyecto	(300.090,00)	130.615,39	118.769,27	101.670,72	96.338,47	82.895,75
(-) Interés (1-T%)		(12.158,20)	(9.950,71)	(7.499,94)	(4.779,09)	(1.758,39)
(-) Pago capital		(25.680,86)	(28.510,97)	(31.652,98)	(35.141,25)	(39.013,94)
<b>Flujo de caja del inversionista</b>	<b>\$(140.090,00)</b>	<b>\$92.776,34</b>	<b>\$80.307,59</b>	<b>\$62.517,80</b>	<b>\$56.418,13</b>	<b>\$42.123,42</b>

## 7.5. Índices financieros

Para determinar la factibilidad financiera del proyecto se emplearon los indicadores: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Período de Recuperación de la Inversión (PRI), y Relación de beneficio a costo (B/C).

Tabla 24. Evaluación financiera del proyecto e inversionista

EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO						
CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
Flujo relevante	\$ (300.090,00)	\$ 130.615,39	\$ 118.769,27	\$ 101.670,72	\$ 96.338,47	\$ 82.895,75
Tasa	14,14%	14,14%	14,14%	14,14%	14,14%	14,14%
Factor	1,0000	0,8761	0,7676	0,6725	0,5892	0,5162
Valor actual	\$ (300.090,00)	\$ 114.433,05	\$ 91.162,95	\$ 68.370,27	\$ 56.758,16	\$ 42.787,60
VP. Acumulado	\$ (300.090,00)	\$(185.656,95)	\$(94.494,00)	\$(26.123,73)	\$ 30.634,43	\$ 73.422,03
<b>VALOR ACTUAL NETO (VAN)</b>					<b>\$ 73.422,03</b>	

<b>TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)</b>							<b>24,84%</b>
<b>PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSIÓN (PRI)</b>							<b>3 años 6 meses</b>
<b>EVALUACION FINANCIERA DEL INVERSIONISTA</b>							
<b>CONCEPTO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Flujo relevante	\$ (140.090,00)	\$ 92.776,34	\$ 80.307,59	\$ 62.517,80	\$ 56.418,13	\$ 42.123,42	
Tasa	22,34%	22,34%	22,34%	22,34%	22,34%	22,34%	
Factor	1,0000	0,8174	0,6681	0,5461	0,4464	0,3649	
Valor actual	\$ (140.090,00)	\$ 75.833,88	\$ 53.654,81	\$ 34.141,44	\$ 25.183,89	\$ 15.369,29	
VP. Acumulado	\$ (140.090,00)	\$ (64.256,12)	\$ (10.601,31)	\$ 23.540,13	\$ 48.724,02	\$ 64.093,31	
<b>VALOR ACTUAL NETO (VAN)</b>						<b>\$ 64.093,31</b>	
<b>TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)</b>							<b>45,99%</b>
<b>PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSIÓN (PRI)</b>							<b>2 años 4 meses</b>

Desde la perspectiva del proyecto  $VAN=73.422>0$  y manifiesta la viabilidad del proyecto;  $TIR=24,84\%>14,14\%$  por lo que el proyecto es factible y presenta una rentabilidad acorde a la industria ya que el ROA promedio de industria es 26,25% (Superintendencia de Compañías y Valores, 2017); en cuanto a la inversión se recupera en tres años y seis meses; y por cada dólar que se invierte se recuperan 1,24 dólares generándose un beneficio neto de 24 centavos por cada dólar invertido que igual tiene total congruencia con el ROA promedio de industria.

Desde la perspectiva del inversionista  $VAN=64.093,31>0$  y manifiesta la viabilidad del proyecto;  $TIR=45,99\%>22,34\%$  por lo que el proyecto es factible, el inversionista logra mayor rentabilidad ya que su inversión es 46,68% del total y sus flujos son 71,03% el primer año y 50,81% el quinto año, de lo que genera el proyecto; la inversión realizada la recupera en dos años y cuatro meses; y por cada dólar invertido recupera 1,46 dólares obteniendo un beneficio neto de 46 centavos.

Los indicadores en conjunto muestran que, tanto desde la perspectiva del proyecto como del inversionista, el proyecto es rentable por lo que debería ser implementado.

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1. Conclusiones

El proyecto tiene alta sensibilidad a los factores externos pues la valoración ponderada de la matriz EFE es 3,10 valor superior a la media, presenta menor susceptibilidad a los factores positivos (oportunidades=1,62) que a los factores negativos (amenazas=1,48), lo que además expresa que el entorno presenta un entorno positivo y que la industria del deporte es atractiva, por lo que se presentan oportunidades que podrían ser aprovechadas.

El estudio del cliente muestra que las canchas duras son las más populares en el tenis moderno, en el país son preferidas por 84% de jugadores y aficionados; son las más caras de instalar, pero su mantenimiento es bajo por lo que son las más comunes en parques, campamentos y clubes. Se requiere ofertar servicios adicionales de supervisión, reparación y mantenimiento. El precio de confort del producto es de 14 dólares por m<sup>2</sup>; y todos los canales y medios electrónicos en conjunto permitirían llegar a 90% del mercado potencial.

La idea de negocio es atractiva porque las canchas duras son las más populares, el producto es una superficie sintética de calidad, adaptable a otras disciplinas deportivas y que puede satisfacer los requerimientos del amplio mercado potencial existente. Adicionalmente la oferta de valor puede complementarse con servicios adicionales, y apoyarse con en canales de promoción masivos; con estas consideraciones se puede generar un modelo de negocio exitoso y crear empleo.

El alcance de las operaciones de Distribuidora High Performance Ecuasport es ser una empresa ecuatoriana, que oferta superficies deportivas sintéticas de alta calidad en el mercado nacional; basando su operatividad en ética, responsabilidad y respeto; desarrollar procesos internos eficientes, ser social y ambientalmente responsable, en busca de una generar rentabilidad adecuada, para aportar a mejorar la calidad de vida su recurso humano; con ello buscará el año 2025 ser una empresa líder a nivel nacional y aportar al desarrollo del deporte en el país.

Al evaluar los flujos financieros del proyecto se observa que este es factible pues el VAN= 73.422>0, la TIR=24,84%>14,15% presenta una

rentabilidad acorde a la industria cuyo ROA promedio es 26,25% (Superintendencia de Compañías y Valores , 2017); la inversión se recupera en tres años y seis meses; y se obtiene un beneficio neto de 24 centavos por cada dólar invertido. Para el inversionista el VAN=64.093,31>0; TIR=45,59%>21,71%; se recupera la inversión en dos años y cuatro meses, y se obtiene beneficio neto de 46 centavos. Desde la perspectiva del proyecto y del inversionista los indicadores de factibilidad financiera son favorables.

Las variaciones críticas que puede soportar el proyecto para continuar siendo factibles son: incremento máximo de 3,00% en el costo de ventas; disminución de hasta 10% en los ingresos; incremento máximo de 22% en los gastos operativos.

## **8.2. Recomendaciones**

Estructurar adecuadamente el proyecto para disponer de una buena respuesta ante las oportunidades y amenazas de la industria del deporte, aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas del entorno nacional actual.

Respetar el diseño del negocio y ser eficiente en su implementación, para lograr la captación de mercado deseada, y desarrollar eficiencia y capacidad competitiva, pues al no existir barreras para el ingreso de competidores, es muy probable que en el corto plazo varios actores deseen captarlo.

Minimizar el riesgo comercial, estimando una captación meta de máximo el 20% de la demanda potencial; 79 canchas y 40 servicios de mantenimiento en el primer año.

Desarrollar una gestión de marketing, emplear una estrategia de penetración, apoyar la estrategia de diversificación manteniendo el mismo precio, y ajustarlo únicamente si existe escalamiento en el costo del producto, compensar a los clientes frecuentes, y emplear canales de distribución directos e indirectos, en estos últimos aplicar una estrategia selectiva.

Generar una oferta de valor orientada al mejoramiento continuo, que dé prioridad a la calidad del producto y servicio, atención adecuada, y promocionar a Distribuidora High Performance Ecuasport principalmente por canales digitales y redes sociales, para disponer de una mayor probabilidad de éxito.

Diversificar la oferta del producto a otras disciplinas deportivas, una vez que Distribuidora High Performance Ecuasport consolide el modelo de negocio diseñado, para que la empresa logre una mayor participación a nivel nacional.

Implementar el proyecto ya que este es factible y rentable, conforme lo establecen los indicadores de factibilidad financiera VAN, TIR y PRI.

Controlar los niveles de variación especialmente en el costo de ventas, desarrollando una gestión logística eficiente; apoyar el incremento de las ventas diversificando el producto; optimizar los gastos operativos mejorando constantemente la gestión operativa.

## Referencias

- Andes Agencia Pública de Noticias . (15 de 07 de 2016). *Andes Agencia Pública de Noticias* . Recuperado el 10 de 03 de 2017, de Ecuador fomenta el deporte: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-fomenta-deporte-inversion-270-millones-dolares-ultimos-ocho-anos.html>
- Andes Agencia Pública de Noticias. (15 de 03 de 2018). *Andes Agencia Pública de Noticias*. Recuperado el 10 de 03 de 2017, de Ecuador fomenta el deporte: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-fomenta-deporte-inversion-270-millones-dolares-ultimos-ocho-anos.html>
- Asociación Europea de Consumidores. (22 de 11 de 2017). *Asociación Europea de Consumidores BEUC*. Recuperado el 15 de 10 de 2017, de Eficiencia logística en América Latina: <http://www.consumer.es/web/es/logística/2017/11/22/112241.php>
- Banco Central del Ecuador. (01 de 03 de 2017). *Estadísticas Económicas*. Recuperado el 10 de 03 de 2017, de Riesgo País: [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- Banco Mundial. (15 de 02 de 2018). *Banco Mundial*. Recuperado el 10 de 04 de 2018, de Ecuador: panorama general: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Cateora , P., Gilly , M., & Graham , J. (2010). *Marketing Internacional*. México: McGarw Hill pag. 530.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Asamblea Nacional.
- David, F. B. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica 10ma. Ed.* México D.F.: Pearson - Prentice Hall.
- Development Solutions. (2017). *Estados Unidos, industria, comercio e inversión*. New York: CEPR.
- Ertheo. (01 de 01 de 2017). *Blog Ertheo*. Obtenido de Tipos de pistas de tenis: <https://www.erttheo.com/blog/tipo-pistas-tenis/>
- Estévez, I. (2014). *¿Hacia dónde va la política comercial ecuatoriana? Nuevos elementos normativos en el ámbito comercial y sus implicaciones para el Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea*. Quito: IAEN.
- Grupo Santander. (20 de 03 de 2017). *Portal Santander Trade.com*. Recuperado el 01 de 11 de 2017, de Análisis de mercados, Estados Unidos, política y economía: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>

- Innokabi. (10 de 07 de 2015). *Innokabi.com*. Obtenido de Lienzo lean canvas, el lienzo de los emprendedores: <http://innokabi.com/lienzo-lean-canvas-el-lienzo-de-los-emprendedores/>
- Instituto Cervantes. (2017). *Ficha País Estados Unidos de América*. New York: Oficina de Información Diplomática.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2016). *Tendencias culturales y prácticas en el Ecuador*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2017). *Tendencias culturales y prácticas en el Ecuador*. Quito: INEC.
- Kotler, P. (2013). *Dirección de Marketing 3a. ed.* México: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2013). *Dirección de Marketing 3a. Ed.* México: Prentice Hall.
- Lambin, Jean-Jacques. (2013). *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado 3ra. Ed.* México D.F.: McGrawHill.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2016). *Sistemas de Información Gerencial 12da. Ed.* . México D.F.: Pearson.
- Metro Ecuador. (30 de 10 de 2017). *metroecuador.com*. Recuperado el 03 de 11 de 2017, de Desempleo en el Ecuador: <https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2017/10/17/desempleo-ecuador-41-septiembre.html>
- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información . (01 de 02 de 2017). *Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información*. Obtenido de Observatorio TIC: <https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/>
- Ministerio del Deporte. (15 de 02 de 2017). *Subsecretaría Técnica*. Recuperado el 01 de 11 de 2017, de Plan de Alto Rendimiento 2017: <http://www.deporte.gob.ec/el-plan-de-alto-rendimiento-2017/>
- Ministerio del Deporte. (15 de 02 de 2018). *Subsecretaría Técnica*. Recuperado el 01 de 11 de 2017, de Plan de Alto Rendimiento 2018: <http://www.deporte.gob.ec/el-plan-de-alto-rendimiento-2018/>
- MIPRO, M. d. (2015). *Censo Industrial y Comercial*. Quito: MIPRO.
- Organización Comtrade. (01 de 03 de 2018). *Organización Comtrade*. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de Comercio Internacional: <https://comtrade.un.org/>
- Revista EKOS. (20 de 02 de 2017). *Coyuntura socio económica del Ecuador*. Recuperado el 12 de 04 de 2018, de Empresa y crecimiento económico: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=5094>



- Santoja, L. (24 de 04 de 2017). *Block de Economía Mundial*. Recuperado el 01 de 04 de 2018, de Análisis PEST de USA: <https://luissantonja.wordpress.com/2017/04/24/analisis-pest-de-usa/>
- Schawn. (2014). *Estadística* (17ma. ed.). (M. Hill, Ed.) México D.F.: Mcgraw Hill Education.
- SENAE. (15 de 06 de 2017). *Aduana del Ecuador*. Obtenido de Resolución No.020-2017: <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/Resoluci%C3%B3n-No.-020-2017.pdf>
- SENPLADES. (2017). *Modelo para implementar el Buen Vivir*. Quito: SENPLADES.
- Servicio de Rentas Internas. (2017). *Actividad Económica del País*. Quito: SRI.
- Servicio de Rentas Internas. (2018). *Actividad Económica del País*. Quito: SRI.
- Sheckter, G. (2014). *Gestión financiera de proyectos 3ra. Ed.* México D.F.: Prentice Hall.
- Sportmegias. (05 de 02 de 2016). *Sportmegias*. Obtenido de Construcción de pistas de tenis de resina: <https://sportmegias.com/construccion-pistas-de-tenis/pistas-de-resina/>
- Sportmegias. (15 de 10 de 2017). *Sportmegias*. Recuperado el 12 de 04 de 2018, de Pistas de tenis: <https://sportmegias.com/pistas-de-tenis>
- Superintendencia de Compañías y Valores . (2017). *Análisis de la industria ecuatoriana 2014 - 2016*. Quito: Unidad de Inteligencia de Negocios y Mercado.
- Superintendencia de Compañías y Valores. (2017). *Sistema de Información en Línea*. Quito: Unidad de Inteligencia de Negocios y Mercado.
- Tennis Top Ten. (10 de 06 de 2016). *Tennis Top Ten*. Recuperado el 17 de 01 de 2018, de Superficies: <http://www.tennistop10.com/es/articulos/superficies.pdf>
- UNICEF. (01 de 10 de 2017). *Unicef Ecuador*. Recuperado el 01 de 04 de 2018, de Deporte para el Desarrollo: [https://www.unicef.org/ecuador/media\\_27477.htm](https://www.unicef.org/ecuador/media_27477.htm)
- Unidad de Análisis y Síntesis del INEC. (2012). *CIIU 4.0 Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Quito: Instituto Nacional De Estadísticas y Censos (INEC).
- Whalley, A. (2014). *Strategic Marketing*. Nueva York: ebooks bookboon.com.
- Zapag Chain, N., & Zapag Chain, R. (2015). *Diseño y evaluación de proyectos 15ta. Ed.* México D.F.: IPrentice Hall.

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

	Factores	Peso	Valor	Ponderado
1	Deporte como derecho nacional	0,05	3	0,15
2	Políticas y acuerdos para dinamizar el comercio internacional	0,06	4	0,24
3	Apoyo al deportista de élite	0,08	4	0,32
4	Ley del Deporte	0,04	3	0,12
5	Hábito del deporte	0,06	3	0,18
6	Despliegue y cobertura de TIC	0,08	4	0,32
7	Disponibilidad de talento humano	0,03	3	0,09
8	Poder de negociación con clientes	0,05	2	0,10
9	Capacidad de negociación de proveedores	0,05	2	0,10
<b>TOTAL OPORTUNIDADES</b>		<b>0,50</b>		<b>1,62</b>
1	Inestabilidad política	0,06	3	0,18
2	Baja eficiencia logística	0,06	3	0,18
3	Bajo crecimiento económico	0,07	3	0,21
4	Limitaciones del gasto público	0,07	3	0,21
5	Rivalidad entre competidores	0,06	1	0,06
6	Ingreso de potenciales competidores	0,08	3	0,24
7	Productos sustitutivos	0,10	4	0,40
<b>TOTAL AMENAZAS</b>		<b>0,50</b>		<b>1,48</b>

## Anexo 2. Lienzo canvas del modelo de negocios

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de mercado
<p>Proveedor norteamericano</p> <p>Agencias publicitarias y medios de comunicación.</p> <p>Relaciones con los clubes e instituciones deportivas del país; y entidades en general.</p>	<p>Provisión de la materia prima.</p> <p>Comercialización</p> <p>Instalación.</p> <p>Promoción.</p>	<p>Superficie rápida, uniforme y más predecible que las de arcilla o césped, con conglomerado asfáltico, buen nivel de absorción de agua y poco mantenimiento, con mayor consistencia en el rebote de la pelota.</p> <p>Adicionalmente se proporcionarán servicios: control del estado del campo para identificar daños y factores de mal uso; pulido de rugosidades; nivelación; y reparaciones en general, para garantizar la uniformidad y durabilidad de la superficie.</p>	<p>Atención personalizada a potenciales clientes.</p> <p>Recepción de comentarios, quejas y sugerencias.</p>	<p>Clubes e instituciones deportivas del país; entidades públicas y privadas del país en general.</p>
	<p><b>Recursos clave</b></p> <p>Equipo.</p> <p>Recurso humano.</p> <p>Conocimiento técnico del proceso de instalación.</p>		<p><b>Canales</b></p> <p>Directo.</p> <p>Difusión y comunicación por redes sociales, canales electrónicos y publicidad</p>	
<p><b>Estructura de costos</b></p>			<p><b>Fuentes de ingresos</b></p>	
<p>Materia prima e insumos.</p> <p>Nómina de personal.</p> <p>Costos indirectos de fabricación</p> <p>Servicios públicos: luz eléctrica, agua potable, telefonía, internet.</p> <p>Depreciación de equipos y activos fijos.</p> <p>Comisiones por ventas.</p> <p>Gastos Financieros (comisiones bancarias e intereses).</p>			<p>Venta e instalación de la superficie sintética.</p> <p>Servicios adicionales: control del estado del campo para identificar daños y factores de mal uso; pulido de rugosidades; nivelación; y reparaciones en general.</p>	

Adaptado de: (Innokabi, 2015)

### Anexo 3. Método de cálculo de la correlación entre variables

Para la establecer la correlación entre variables se aplicó la correlación de Pearson, el coeficiente se calculó mediante la siguiente fórmula.

$$r = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - \sum_{i=1}^n x_i \sum_{i=1}^n y_i}{\sqrt{n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left( \sum_{i=1}^n x_i \right)^2} \sqrt{n \sum_{i=1}^n y_i^2 - \left( \sum_{i=1}^n y_i \right)^2}}$$

Tomado de: (Schawn, 2014, pág. 31)

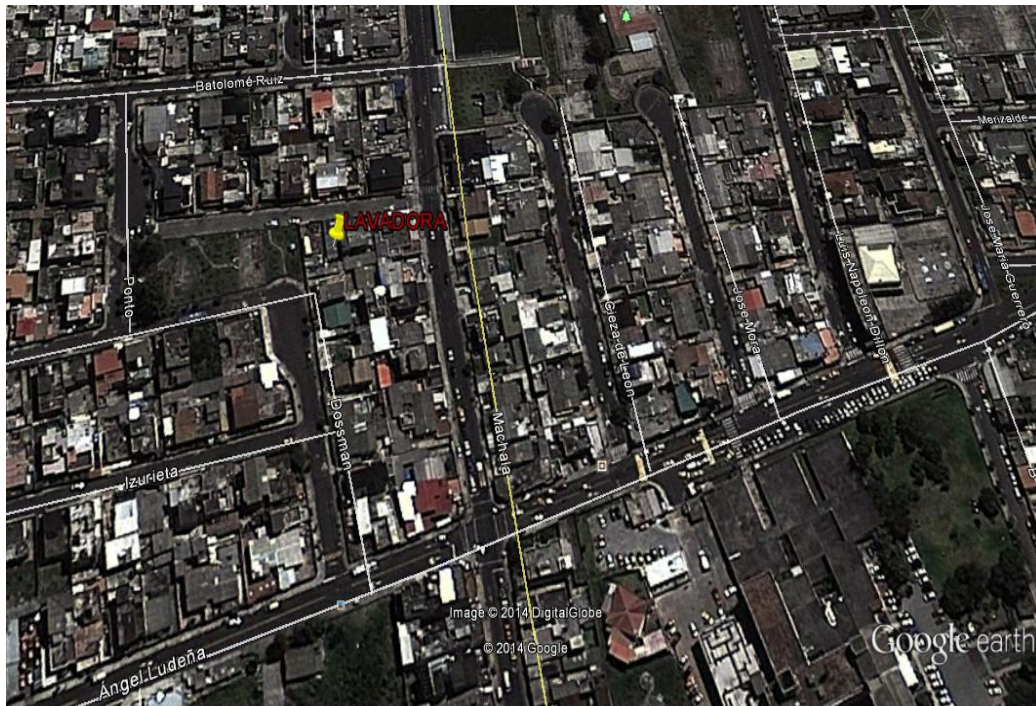
La siguiente tabla se ha empleado la escala que permite apreciar el tipo y grado de correlación entre las variables.

Escala para apreciar el grado de correlación

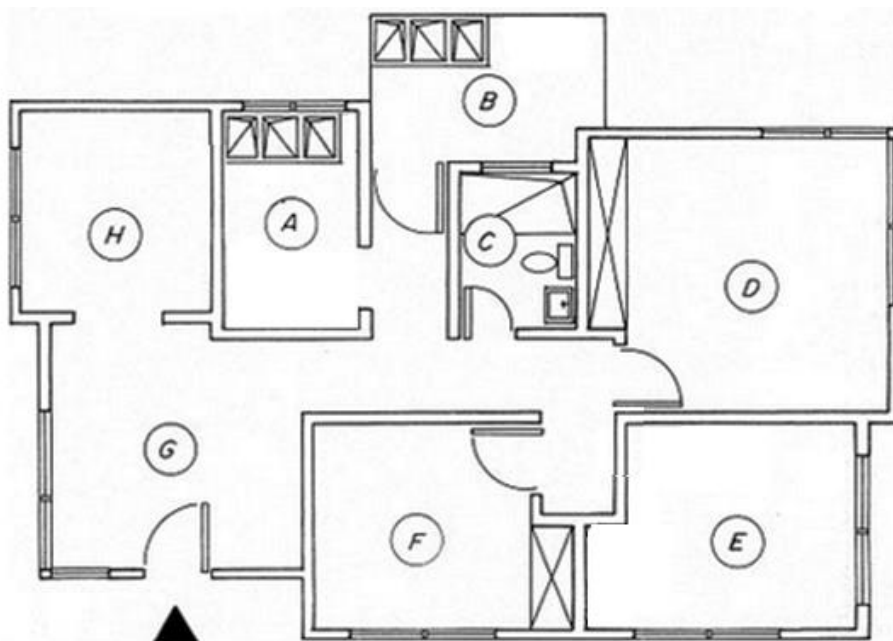
Valores de $r$	Tipo y grado de correlación
-1	Negativa perfecta
$-1 < r \leq -0.8$	Negativa fuerte
$-0.8 < r < -0.5$	Negativa moderada
$-0.5 \leq r < 0$	Negativa débil
0	No existe
$0 < r \leq 0.5$	Positiva débil
$0.5 < r < 0.8$	Positiva moderada
$0.8 \leq r < 1$	Positiva fuerte
1	Positiva perfecta

Tomado de (Schawn, 2014, pág. 32)

## Anexo 4. Ubicación y diseño de la planta



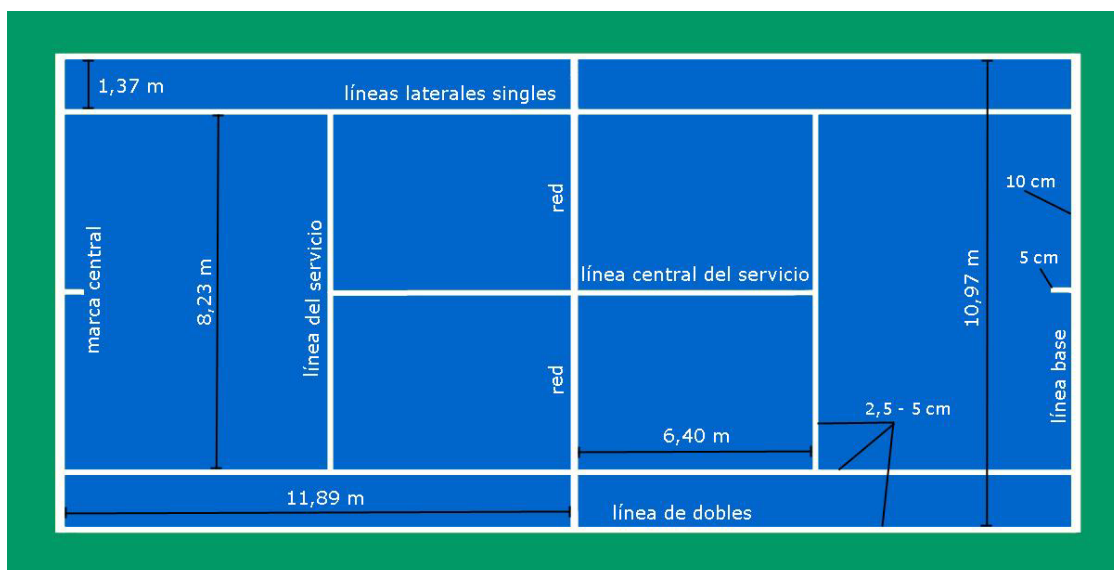
Ubicación del proyecto. Fuente: Google Earth



- |                     |                             |
|---------------------|-----------------------------|
| <b>A. Bodega 1</b>  | <b>E. Punto de venta</b>    |
| <b>B. Bodega 2</b>  | <b>F. Oficina 2</b>         |
| <b>C. Baño</b>      | <b>G. Recepción</b>         |
| <b>D. Oficina 1</b> | <b>H. Sala de reuniones</b> |

Plano de la empresa Distribuidora High Performance Ecuasport

## Anexo 5. Medidas reglamentarias para las canchas de tenis según la ITF



Tomado de: (Tennis Top Ten, 2016).

## Anexo 6. Personal requerido

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerencia	1	1	1	1	1
Área Administrativa	2	2	2	2	2
Área Comercial	2	2	3	3	3
Área Operativa	3	3	3	3	3
<b>Total de personas</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

## Anexo 7. Elementos de la Misión

Pregunta	Respuesta
¿Cuál es el origen de la empresa?	Ecuador
¿Para qué existe la empresa?	Importar, comercializar e instalar superficies sintéticas para canchas deportivas.
¿Quiénes son los clientes?	Clubes e instituciones deportivas del país, entidades en general.
¿Cuáles son las prioridades de la empresa?	Generar una rentabilidad adecuada, desarrollar procesos eficientes, para satisfacer a los clientes, ser social y ambientalmente responsables.
¿Cuáles son los productos de la empresa?	Superficie sintética para campos deportivos, y servicios de mantenimiento.
¿Cuáles son los objetivos de la empresa?	Generar beneficios financieros y satisfacer a los clientes
¿Cuáles son los valores y principios que observa la organización?	Ética, responsabilidad social y respeto.

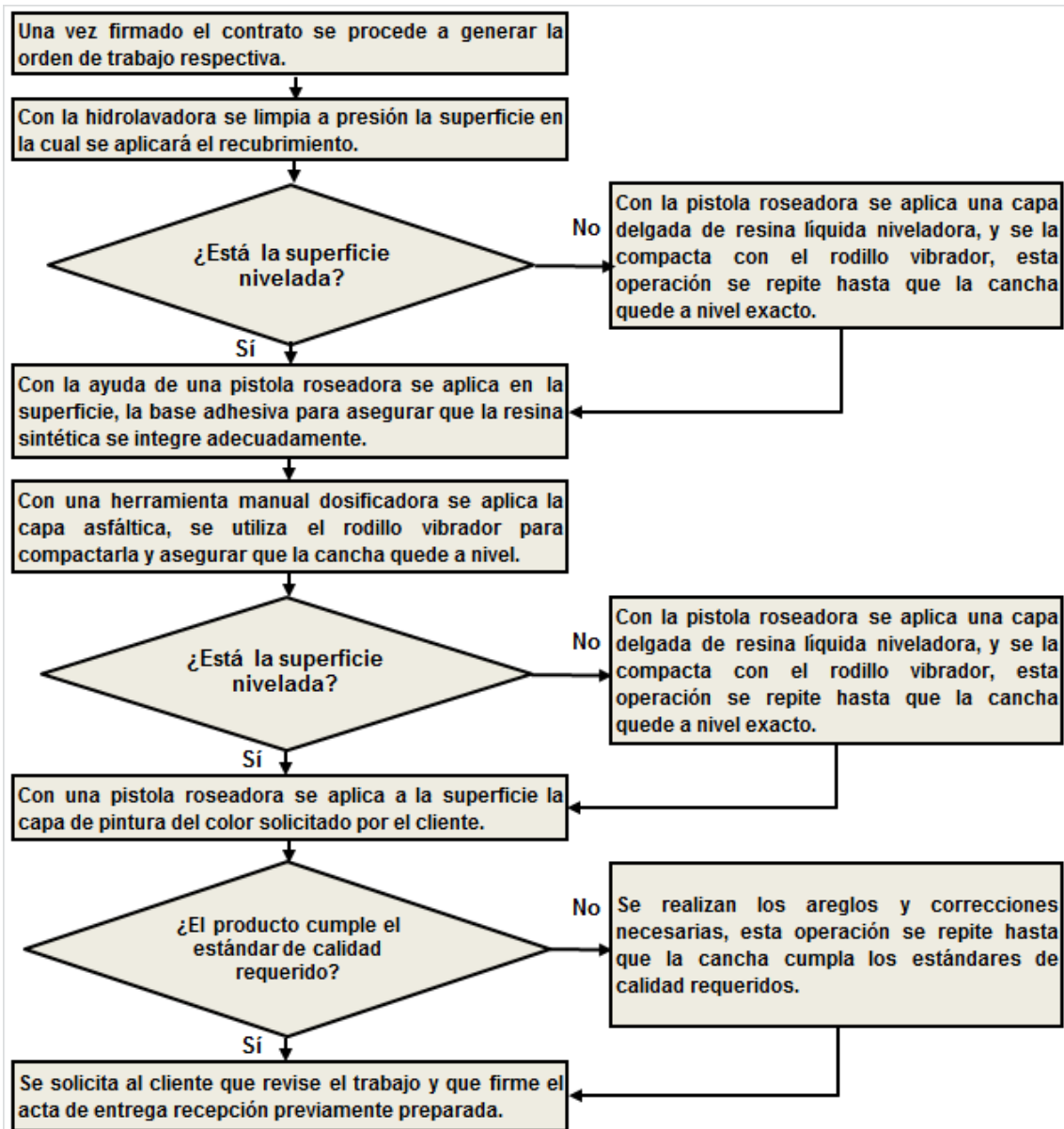
## Anexo 8. Elementos de la Visión

Preguntas	Respuestas
¿Qué y cómo queremos ser?	Una empresa líder a nivel nacional en la instalación de superficies sintéticas para campos deportivos.
¿En qué tiempo lo alcanzaremos?	El año 2025.
¿En qué escenario estaremos?	Nacional.
¿Con qué recursos?	Equipamiento, conocimiento y talento humano.
¿En que se fundamentará la cultura de la entidad?	Ética, respeto y responsabilidad
¿Qué característica tendrá su recurso humano?	Conocimiento, responsabilidad y eficiencia.
¿Qué relaciones debe tener con la comunidad y los grupos de interés?	Aportar al desarrollo del deporte en el país.
¿Cuál será el enfoque de su operación visional?	El ámbito nacional.





## Anexo 11. Flujo del proceso de instalación



## Anexo 12. Proceso de constitución legal de la empresa

