



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN COMPLEJO DE
TENIS DE CANCHAS DE CÉSPED NATURAL EN VALLE DE LOS
CHILLOS.

AUTOR

STEVEN RENATO GAVILANES ORDÓÑEZ

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN COMPLEJO DE TENIS
DE CANCHAS DE CÉSPED NATURAL EN VALLE DE LOS CHILLOS

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

PROFESOR GUÍA:

Paúl Andrés Román Reyes

AUTOR:

Steven Renato Gavilanes Ordóñez

AÑO:

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de un complejo de tenis de canchas de césped natural en Valle de los Chillos, a través de reuniones periódicas con el estudiante Steven Renato Gavilanes Ordóñez, en el semestre 2018-2, 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”.

Paúl Andrés Román Reyes

C.I. No. 171262313-9

DECLARACIÓN PROFESOR(ES) CORRECTOR(ES)

“Declara haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de un complejo de tenis de canchas de césped natural en Valle de los Chillos, del estudiante Steven Renato Gavilanes Ordóñez, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Oswaldo Xavier Martínez Páez

C.I. No. 171166315-1

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Steven Renato Gavilanes Ordóñez

C.I. No. 171672494-1

AGRADECIMIENTOS

A mi familia y mi enamorada, que siempre han estado para mí durante todo el proceso de titulación. A mis profesores por los conocimientos enseñados y las oportunidades que me brindaron.

DEDICATORIA

A mis padres Juan Carlos y Valery, mis hermanos Mateo e Isaac, mi enamorada Johana y a toda persona que me apoyó desde un principio.

RESUMEN

Este proyecto tiene como objetivo determinar la viabilidad financiera para la creación de un complejo de tenis de canchas de césped natural en el Valle de los Chillos.

El proyecto comenzó con el análisis del entorno como PEST y análisis de la industria con las fuerzas de PORTER, brindando un contexto de cómo se encuentra la industria R9311,01. Adicionalmente, se utilizaron métodos cualitativos y cuantitativos para conocer comportamiento de compra, necesidades del complejo, atributos que dan valor al club. Después de realizar el análisis externo se encontró una oportunidad basada en un servicio de alquiler de canchas de césped de tenis, debido a que esta superficie no existe en el Ecuador; sin embargo, hay un mercado en crecimiento debido a la constante involucración de las personas en el tenis gracias a la oferta de canchas. Siendo la superficie de césped un ícono del tenis y que da valor a quienes lo practican por lo que representa. Es por esto que se aplicará una estrategia general basada en la diferenciación, siendo la composición de la cancha el atributo que da valor al cliente. Además se aplica estrategias de marketing que lo que buscan es hacer conocer rápidamente al club para acaparar mayor cuota de mercado, es por esto que el negocio necesita una inversión alta en Marketing Mix y que representa el gasto más importante del club. En cuanto al organigrama del club, se determinó un organigrama jerárquico basado en relación a la industria. Por último, el análisis financiero muestra viabilidad del proyecto debido a que la tasa de retorno es mayor a la tasa de descuento, además el periodo de recuperación se encuentra a partir del segundo año.

En conclusión, la llegada de la superficie de césped al Ecuador es un atributo que llama la atención al cliente, lo cual trae consigo beneficios para la industria y para el deporte en el Ecuador. Es por esto que el proyecto encontró en la investigación una oportunidad latente en el mercado.

ABSTRACT

This Project has the objective to determinate the financial viability to create a tennis club of natural lawn fields in Chillo's Valley.

The project started with external analysis tools such as PEST and industry tools like Porter's five forces, providing a context of the industry R9311,01. Furthermore, qualitative and quantitative methods were used in the aim of learning customer's behavior, needs of the club, attributes that add value to the club. After the external analysis, we found out an opportunity based on the rental service of natural lawn tennis fields, due to the fact that this surface does not exist in Ecuador. However, there is a growing market due to the constant involvement of people in tennis, thanks to the large offer of fields. Being lawn surface an icon of tennis that gives value to whom it practices for what it represents. Because of this a general strategy will be applied based on the differentiation, being the composition of the field the attribute that gives value to the customer. In addition, marketing strategies will also be applied to make the club quickly recognized in order to gain major market share, is for this reason that the business requires a high marketing investment that represents the highest expense of the club. Regarding to the club organization chart a hierarchic flowchart was determined, based on the industry. Finally, the financial analysis shows the viability of the project considering the fact that the return rate is higher than the discount rate, additionally the recovery period starts from the second year.

In conclusion, the arrival of lawn surface to Ecuador is an attribute that calls the attention of the customers, which brings benefits for the industry and for this sport in Ecuador with it. For this reason, the project found in the investigation a latent opportunity in the market.

Índice

CAPITULO I	1
1. Introducción	1
1.1 Justificación del Trabajo	1
1.1.1 Objetivo General	2
1.1.2 Objetivos Específicos.....	2
CAPITULO II	3
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	3
2.1 ANÁLISIS PEST.....	3
2.1.1 Factor Político	3
2.1.2 Factor Económico	4
2.1.3 Factor Social	5
2.1.4 Factor Tecnológico	6
2.2 CIIU 4.0	7
2.3 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	8
2.3.1 Amenaza de nuevos competidores.....	8
2.3.2 Poder de negociación de los compradores.....	9
2.3.3 Amenaza de productos sustitutos	10
2.3.4 Poder de negociación de los proveedores.....	10
2.3.5 Rivalidad entre competidores	11
2.4 MATRIZ EFE.....	12
2.5 Conclusiones Capítulo 2	13
CAPITULO III	14
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	14
3.2 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	14
3.2.1 ENTREVISTAS	14
3.2.1.1 Resultados.....	14
3.2.2 GRUPO FOCAL	16
3.2.2.1 Resultados.....	16
3.3 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	17
3.3.1 Segmentación de mercado	17
3.3.2 Tipo de muestreo	17
3.3.3 Tamaño de la muestra	17
3.3.4 Encuestas	18
3.3.4.1 Resultados.....	18
3.4 CONCLUSIONES CAPÍTULO 3	20
CAPITULO IV	21

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	21
CAPITULO V.....	25
5. PLAN DE MARKETING	25
5.1 ESTRATEGIA GENERAL.....	25
5.1.1 MERCADO OBJETIVO.....	25
5.1.2 PROPUESTA DE VALOR.....	26
5.2 MEZCLA DE MARKETING	27
5.2.1 PRODUCTO.....	27
5.2.1.1 Definición del producto	27
5.2.1.2 Atributos y características.....	27
5.2.1.3 Servicios complementarios:	29
5.2.1.4 Actividades complementarias:	29
5.2.1.5 Servicios básicos:	30
5.2.1.6 Branding y logo:	30
5.2.1.7 Atención al cliente y servicio postventa:	30
5.2.1.8 Niveles del producto	30
5.2.1.9 Diseño de la instalación.....	31
5.2.1.10 Presupuesto Producto.....	31
5.2.2 PRECIO	32
5.2.2.1 Estrategia de precio: Valor agregado.....	32
5.2.2.2 Estrategia de entrada: Descremado del mercado.....	32
5.2.2.3 Estrategia de ajuste de precio: De descuento y bonificación.....	33
5.2.2.4 Costo de venta.....	33
5.2.3 PLAZA	33
5.2.3.1 Distribución Directa.....	33
5.2.3.2 Tipo de distribución.....	34
5.2.3.3 Canales de distribución.....	34
5.2.3.4 Proveedores	34
5.2.3.5 Costo de distribución	35
5.2.4 PROMOCIÓN	35
5.2.4.1 Estrategia de Jalar	35
5.2.4.2 Publicidad	36
5.2.4.3 Promoción de ventas	36
5.2.4.4 Relaciones públicas	37
5.2.4.5 Fuerza de ventas	37
5.2.4.6 Marketing Directo.....	37
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	39
6.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS	39
6.1.1 Misión	39

6.1.2	Visión	39
6.1.3	Objetivos	39
6.2	PLAN DE OPERACIONES	40
6.2.1	Cadena de Valor	40
6.2.2	Mapa de Procesos	42
6.2.3	Flujograma	43
6.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	45
6.3.1	Descripción de puestos	46
6.3.2	Sueldos de nómina	47
6.3.3	Estructura legal del negocio	47
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA	48
7.1	PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS	48
7.2	INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL	50
7.3	PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA	51
37.4	PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO, Y CRITERIOS DE VALORACIÓN	53
7.5	ÍNDICES FINANCIEROS	54
	CAPITULO VIII	55
8.	CONCLUSIONES GENERALES	55
	BIBLIOGRAFÍA	57
	ANEXOS	64

CAPITULO I

1. Introducción

1.1 Justificación del Trabajo

El Ecuador en la última década ha destinado un gran porcentaje del presupuesto general del estado al deporte con el fin de reducir la tasa de sedentarismo que es de 46,8% en jóvenes y en adultos es de 35,1% en hombres y 53,8% en mujeres (INEC, 2013). Por esta razón, la promoción de la actividad física, el deporte y la recreación es de política pública. Gracias a esto, se desarrollaron 6 centros de alto rendimiento y programas como “Ejercítate Ecuador” (Agencia Andes, 2017). Todo esto se desarrolla a partir de la aparición del Ministerio del Deporte que buscan activar a la ciudadanía mediante la inclusión en el deporte y concientizar sobre la práctica deportiva.

Adicionalmente, INEC mediante la encuesta del Uso del tiempo menciona que el promedio de horas que los ecuatorianos le dedican a actividades no productivas es de 90:27 horas de las cuales 10:09 horas son dedicadas a actividades recreativas y deporte (INEC, 2012). Por otro lado, en la encuesta “Costumbres Deportivas en la Población Ecuatoriana”, presenta la evolución de la práctica deportiva en personas de diferentes edades indicando que, personas entre 12 y 44 años practican 2 horas de deporte, y que las personas mayores a 45 años realizan una hora promedio (INEC, 2010).

Al enfocarse en todos los beneficios antes mencionados, y como una posible solución ante el problema del sedentarismo, se ha implementado la idea de un plan de negocios que entrelaza la gestión y explotación de instalaciones deportivas con las canchas de tenis. Esta instalación consta solo de canchas de césped natural, que es el único tipo de superficie que no se juega en la mayoría de países latinoamericanos; sin embargo, en Argentina esta idea ya fue implementada en el Club Hurlingham y tuvo una gran acogida en sus socios, siendo el único club en contar con canchas de tenis de césped natural. “En la actualidad contamos con 12 canchas de polvo de ladrillo y espacio para 6 de césped. Estas últimas se arman entre diciembre y abril, siempre sujetas a las buenas condiciones climáticas” (Administración Club Hurlingham, 2015).

Otro punto que tomar en cuenta son los beneficios del tenis como el mejoramiento de la condición cardiovascular y muscular (Groppel, 1997). Esto va de la mano con los resultados de ENSANUT, en donde los principales problemas que tiene la población entre los 25 y 59 años son cardiovasculares, musculares y diabetes (INEC, 2013). Por último, jugar en canchas de césped natural de tenis genera estatus “la clase social alta está relacionada con las personas que tienen alto poder adquisitivo. Este grupo tiende a practicar deportes individuales en los que se pueda pensar o relajarse, como una forma de canalizar el estrés. Entre ellos se encuentra: el tenis, el golf, el polo y la vela” (Ursino, 2012).

1.1.1 Objetivo General

Identificar si existe viabilidad y factibilidad en la creación y explotación de un complejo de tenis de canchas de césped natural en el Valle de los Chillos.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analizar factores del entorno externo, como de la industria para identificar oportunidades y así desarrollar una estrategia de negocio eficaz.
- Identificar las necesidades de los clientes mediante investigación de mercados con el fin de tomar la mejor decisión para una estrategia de mercadeo.
- Determinar los factores más relevantes para poder definir la oportunidad de negocio.
- Desarrollar un plan de marketing compuesto de estrategias y de propuesta de valor eficiente para generar un posicionamiento positivo en la mente de los consumidores.
- Determinar la estructura organizacional para establecer puestos y funciones con el fin de aumentar la eficiencia en los distintos procesos.
- Elaborar un plan financiero para poder identificar si existe rentabilidad en un plazo de 5 años, tomando en cuenta proyecciones de estados e indicadores financieros.

CAPITULO II

2. Análisis del Entorno

2.1 Análisis PEST

2.1.1 Factor Político

Tabla No. 1: Análisis del factor político.

Variable	Impacto
El año 2012 marca el principio por parte de Rafael Correa para cambiar la matriz productiva, esto nace tras los déficits de la balanza comercial en los últimos 3 años que, según el Banco Central indica que en 2014 tuvo un déficit de -1236, 9 millones de dólares y hasta octubre 2015 era de -1924,3 millones de dólares (Banco Central, 2016). Este cambio se dirige a 8 industrias de bienes y a 6 servicios (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012).	El objetivo de este cambio es convertir al país en un productor de bienes y servicios con ventajas competitivas fuertes en el mercado, lo que evitaría que un cambio en el precio del petróleo lo convierta en un país vulnerable e inestable en términos comerciales. Este rubro tiene una relación positiva con el negocio porque el cambio de la matriz productiva proporciona la oportunidad de entrar a mercados que no están bien explotados, como el turismo, o impulsar industrias que no están catalogadas como priorizadas como la de tecnología que a través del deporte mejorarían la experiencia de los participantes y a la vez impulsará el turismo.
Se ha incrementado la ayuda hacia la industria deportiva comenzando con la aparición del Ministerio del Deporte en 2007, esta ayuda iba dirigida hacia organizaciones deportivas, clubes deportivos, federaciones. Rafael Correa enfatizó sobre la importancia que tiene la competencia de alto rendimiento para la formación de los deportistas y la entonces Ministra de Deportes Catalina Ontaneda menciona que “este Gobierno ha construido una plataforma sólida para el desarrollo del deporte ha centrado espacios claros donde se impulsa a nuestros campeones” (El Ciudadano, 2015).	La importancia de este factor indica que el complejo al ser un club deportivo recibiría ayuda proveniente del estado con el fin de desarrollar nuevos deportistas de alto rendimiento. Por lo que una nueva oferta de cancha facilita el proceso. Además, esta variable va de la mano con el factor tecnológico porque gracias a la amplia gama de sistemas informáticos que existen hoy en día, se convierte en ayuda para los deportistas con el fin de mejorar sus habilidades.
En el 2014 se desarrolló el proyecto “Tenis 10” donde “La Federación Ecuatoriana de Tenis, la ITF y el Ministerio de Educación, firmaron un preacuerdo en el que establece al “Tenis 10” como programa de inclusión social, como una nueva	Este programa se presenta como una gran oportunidad para el negocio puesto que, gracias a la ayuda de los entes previamente mencionados, facilitan el proceso de construcción por lo cual los gastos en los que se incurren en este rubro,

actividad extracurricular en las escuelas públicas de los nueve distritos de Quito” (FET, 2014).	disminuyen. Esto también impacta en la variable social porque gracias a este proyecto “Tenis 10” ayuda a que nuevos jugadores creen lazos de comunicación entre ellos.
--	--

El factor político se valora como un punto favorable para el complejo debido al respaldo gubernamental en cuanto a asignación de recursos económicos y materiales lo que ofrece una oportunidad de crecimiento, por lo que practicantes de tenis aumentan, con lo que garantiza un nivel de estabilidad en lo que se refiere a margen de ganancia.

2.1.2 Factor Económico

Tabla No. 2: Análisis de factores económicos.

Variable	Impacto
Según el Banco Central del Ecuador, la inflación mensual hasta octubre 2017 es de -0,09% y la inflación anual con la que termina en 2016 es de 1,12% (Banco Central, 2017).	Esta variable afecta de manera directa a la tasa de descuento debido a que una mayor inflación, la tasa de descuento será mayor por lo que las cuotas a pagar serán igual altas. Por otro lado, en caso de que la inflación se mantenga estable (sin variación), los precios no incrementan el costo para adquirir la materia prima por lo cual se puede contar con un margen de ganancia.
Según INEC, la tasa de desempleo nacional hasta septiembre 2017 es de 4,4%. Por otro lado, Quito tiene una tasa de 9,1%, Guayaquil con 5,1%, Cuenca con 4,3% y Machala con el menor porcentaje de desempleo con 4,2% (INEC, 2017).	Estos valores afectan a la industria deportiva, en especial de los deportes de raqueta ya que se considera como un bien de lujo, por lo que, en momentos de recesión económica, este servicio no sería una prioridad para el consumo y uso de las personas.
La tasa de referencia activa del 2017 para el segmento productivo PYMES, se encuentra en una mínima de 11,20% anual y una máxima de 11,83% anual (Banco Central, 2017)	Este es un valor favorable ya que, según los datos del Banco Central, la tasa de interés para otros segmentos promedia el 15% (Banco Central, 2017). Esto significa que las cuotas a pagar por diferentes periodos son bajas.
Tomando en cuenta el Presupuesto General del Estado, en 2015 se otorgó al Ministerio del Deporte más de 162 millones de dólares, el presupuesto otorgado para el 2016 se redujo a \$101.365.103 (Ministerio de Finanzas, 2016)	Este valor se reparte para las asociaciones deportivas, así como para clubes de alto rendimiento lo que determina un valor positivo debido a que este monto es uno de los más grandes otorgados por el estado para el deporte, sin embargo, este valor se redujo en comparación

	al año anterior.
La tabla del Banco Mundial (Anexo 1) muestra la relación entre Ecuador y América Latina para la apertura de negocio, esta tabla presenta indicadores relacionados con procedimientos necesarios para poner en marcha la empresa como el tiempo necesario, y el costo de mano de obra (Banco Mundial, 2017).	Según los resultados arrojados, se indica que Ecuador necesita más procesos para emprender un negocio, así igualmente el capital inicial necesario es mayor a lo del promedio con América Latina por lo que esto afecta negativamente al gasto de la empresa.

El factor económico se valora como uno de los puntos más fuertes del proyecto porque existe apoyo al deporte desde la aparición de proyectos que impulsan el alto rendimiento y fomentan la práctica deportiva. Además, la situación del país en términos económicos es favorable debido a que el desempleo, tasa de interés y la inflación han bajado tomando en cuenta el año anterior, esto facilita a la variable tecnológica porque gracias a que las tasas son bajas, el precio final a pagar por cualquier sistema no será alto.

2.1.3 Factor Social

Tabla No. 3: Análisis de factores sociales.

Variable	Impacto
Según la estratificación demográfica del país y por las condiciones necesarias para la práctica del tenis, indica que los estratos que entran son el A, B, C+, lo que representa el 35,9% de la población (INEC, 2011).	Este rubro denota que el mercado al que se apunta es numeroso por lo que hay mayor posibilidad de que las personas consuman el servicio.
Según la encuesta del Uso del Tiempo realizado por el INEC, demuestra que las mujeres destinan un 54% al tiempo no productivo en el que entra la práctica deportiva y los hombres destinan el 60% para el tiempo no productivo (INEC, 2016).	Los resultados muestran que la mujer utiliza 9:54 horas a la semana a las actividades recreativas y el hombre destina 10:17 horas para el deporte. Esto implica que la tendencia de las personas hacia el deporte es favorable por lo que se evidencia un mayor número de uso del tiempo libre para la práctica deportiva en lugar del ocio.
La evolución de la práctica deportiva según la región (Anexo 2), indica que la sierra es quien tiene una variación porcentual mayor de 36,8 % en 1998 a 43,4% en 2014, seguido de la costa con 25,6% en 1998 a 31,2% en 2014 (INEC, 2015).	Este rubro determina que la sierra es la región que tiene un mayor porcentaje de personas que practican deporte en los últimos 10 años, lo que significa que el tipo de mercado del proyecto tiene niveles bajos de sedentarismo por lo que existe un alto porcentaje de aceptación del proyecto.
La cantidad de personas que practican deporte	Este rubro es alentador y se alinea a la tendencia

según el rango de edad (Anexo 3), es de 71,3% en hombres y el 70,5% en mujeres comprendidos entre 12 y 44 años (INEC, 2010). Por otro lado, Pichincha es la provincia en que más se practica deporte con 49,2%, mientras que Guayas es la provincia que menos practica deporte con 30,1% (Comercio, 2015)	de la región por lo que estos altos porcentajes indican que el sexo no es factor determinante para la práctica deportiva, además que, el alto porcentaje en el rango de 12-44 años indica que existe una alta tendencia a la práctica de cualquier deporte por lo que se alinea al mercado objetivo.
Art. 40.- Toda persona natural o jurídica que, en el curso de sus actividades empresariales o industriales estableciera que las mismas pueden producir o están produciendo daños ambientales a los ecosistemas, está obligada a informar sobre ello al Ministerio del ramo o a las instituciones del régimen seccional autónomo (Ministerio del Ambiente, 2004)	Esta ley ambiental influye en el negocio porque para la construcción de las canchas es necesario cavar y compactar en el terreno, y esta acción puede ser considerada como riesgosa para el ambiente, debido a la gran excavación que se hace, es por eso que es necesario emitir el informe medioambiental para evitar problemas legales.

El factor social tiene un impacto positivo para el negocio debido a la alta tasa de práctica deportiva por lo que se determina que el nicho de mercado es numeroso. Además, cabe recalcar que el crecimiento del deporte en la sierra determina un factor esencial para el proyecto porque al tener un alto porcentaje ocasiona que la población acuda más veces a centros deportivos, ya sean públicos o privados por lo que el complejo sería una buena alternativa. Por último, el rango entre 12 y 44 años va de la mano con el factor político en parte, debido a que el proyecto “Tenis 10”, se dirige a jóvenes y que entra en el mercado objetivo del club, por lo que la alianza, garantiza que más jóvenes asistan al complejo de tenis.

2.1.4 Factor Tecnológico

La tecnología es uno de los factores que más han evolucionado en la industria deportiva, tanto como para el entrenamiento recreativo como el de alto rendimiento. En el Ecuador, la tecnología tiene un impacto mínimo en el país debido a la poca incursión en los deportes. Alrededor del mundo, en países como Estados Unidos, Argentina, Francia, Inglaterra, el uso de la tecnología se ha vuelto cada vez más esencial para el desarrollo del deportista con objetivos de la alta competencia. Dentro de los softwares en el tenis destacan el sistema de grabado en cancha, “ojo de águila”, TCP – MatchPoint, NacSport, entre otros. Otro uso de la tecnología está asociado en la publicidad y marketing de

las compañías. Las redes sociales es una de las tendencias de los últimos años, esto nace debido al bajo costo y al alto alcance, además que, para la industria deportiva, la promoción a través de redes sociales es fundamental para nuevos torneos o actividades que se quiera realizar a futuro. Por último, según datos del INEC, el 90,43% del país, a partir de los 5 años de edad tienen un celular, de los cuales el 26,83% su celular es Smartphone y el 25,28% utiliza redes sociales, lo que significa que el uso de las redes sociales como mecanismo de promoción va a ser efectivo (INEC, 2016). Se concluye que el factor tecnológico presenta varias fortalezas que deben ser explotadas ya que el soporte de la tecnología junto a la práctica del tenis determina una buena experiencia para los clientes, así como también de que los mecanismos para la promoción van a ser efectivos gracias al mercado que se dirige.

Por último, la relación entre factores del PEST (Anexo 4), indica que el entorno político tiene una influencia positiva sobre el factor social, gracias a políticas que promueven la práctica, además que, con la priorización de industrias, la tecnológica es la más beneficiada, debido a que se impulsan industrias no prioritarias. Por el factor económico, existe una relación negativa con el factor político debido a que indicadores económicos negativos como la inflación y los procesos necesarios para abrir el negocio, dificulta que proyectos como el de "Tenis 10" se ejecute. Las altas tasas de práctica deportiva y por región descritas en el entorno social promueve una relación fuerte y positiva con el ámbito tecnológico porque indica que la promoción por medios OTL son eficientes lo cual facilita para que el alcance sea mayor.

2.2 CIU 4.0

El presente plan de negocios se ubica en la siguiente industria.

R	"Artes, entretenimiento y recreación".
R90	"Actividades creativas, artísticas, de entretenimiento".
R93	"Actividades creativas, artísticas, de entretenimiento".
R931	"Actividades Deportivas".
R9311	"Explotación de instalaciones deportivas".
R9311.0	"Explotación de instalaciones deportivas".

R9311.01	“Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos para espectadores): campos y estadios de fútbol, hockey, béisbol, estadios de atletismo, piscinas, campos de golf, circuitos de carreras de automóviles, canódromos, hipódromos, pistas y estadios para deportes de invierno y pistas de hockey sobre hielo” (INEC, 2012).
----------	--

Tomado de: INEC

2.3 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

2.3.1 Amenaza de nuevos competidores

Esta fuerza resalta el costo de inversión por lo que se requiere capital inicial alto para poner en marcha el negocio, estos costos pueden variar, como el costo del terreno según la ubicación, infraestructura necesaria, implementos deportivos específicos, implementación de un sistema informático, así mismo afectan las obligaciones gubernamentales y requisitos necesarios para la apertura como el RUC, nombramientos del registro mercantil, acta de constitución (Superintendencia de Compañías, 2017). Por otro lado, el crecimiento de la industria R9311, 01 según el Saiku del SRI es una de las más volátiles tomando en cuenta desde 2015. Estas variaciones son: 2015 (13%), 2016 (85%) y 2017 (3%) (Saiku SRI, 2016). Por último, según la Superintendencia de Compañías, menciona que la primera empresa en esta industria se crea en 1973, de igual manera, entre el 2000 y el 2015 han cesado sus actividades 46 empresas y 44 compañías están activas. Entre 2016 y 2017 se crean doce empresas y ninguna se encuentra inactiva (Superintendencia de Compañías, 2017).

Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores es **MEDIA** porque en un lapso de dos años, se han creado varias empresas debido a los pocos procesos necesarios para abrir un negocio. Además, la alta inversión es la barrera más fuerte dentro de la industria, lo que indica que es un factor altamente influyente ya que se considera áreas esenciales para desarrollar una instalación deportiva como el terreno, la infraestructura necesaria y la aceptación de los deportes por parte del mercado y es por esto que, empresas que han cesado operaciones han durado poco tiempo en el mercado. Por otro lado, la alta diversidad de servicios sustitutos ocasiona que el nivel de

participación que se pueda tener dentro de esta industria disminuya ya que al no tener un factor diferenciador que no sea imitable en el corto plazo, los clientes preferirán servicios que satisfagan la misma necesidad a menor precio, o que el lugar de diversión se encuentre lejos de su domicilio.

2.3.2 Poder de negociación de los compradores

Los compradores tienen la capacidad de seleccionar diferentes instalaciones deportivas de acuerdo con características de la instalación, variedad de deportes que ofertan, gama de servicios complementarios, calidad del servicio; sin embargo, la industria se diferencia a través de los tipos de deportes que se puede practicar como golf y ecuestre que son deportes en el que se necesita un poder adquisitivo alto. Por ejemplo, existen organizaciones que se preocupan por la experiencia del cliente, tal es el caso del Complejo Deportivo la Noria del Cruz Azul en México porque cuenta con sala de cines y tienen como anfitriones a leyendas del equipo mexicano (Cruz Azul Fútbol Club, s.f.). Por último, según la Superintendencia de Compañía, existen 20 empresas registradas hasta diciembre 2017 (Superintendencia de Compañías, 2017). Esto implica que, a pesar de la poca oferta de empresas de explotación de instalaciones, éstas no cuentan con mecanismos o actividades claves, por lo que el cliente opta por otros servicios.

Por lo tanto, el poder de negociación de los compradores es **ALTO** porque tomando en cuenta sus necesidades, existe una alta oferta de instalaciones deportivas que no tienen una ventaja competitiva fuerte, lo que ocasiona que los clientes puedan elegir entre varias opciones, donde la estrategia de diferenciación es considerada altamente influyente en la decisión final de las personas para escoger entre una instalación y otra; sin embargo, el ente diferenciador es inexistente o reducido lo que ocasiona que no se estimule al cliente por lo que no se satisface una necesidad por completo, así la relación con productos sustitutos es fuerte, considerando que la necesidad que se busca cubrir es la de diversión y existe una alta diversidad de servicios que cumplen el mismo objetivo.

2.3.3 Amenaza de productos sustitutos

Existen varias instalaciones que tienen actividades recreativas y no recreativas las cuales son potenciales sustitutos porque todos cumplen con el objetivo de diversión de las personas, entre ellos se encuentran discotecas, bares, cines, Vulcano Park, Mr. Joy que están más avanzados en términos tecnológicos gracias a los sistemas de prevención de accidentes con los que cuentan y simuladores virtuales (Viajandox, 2016). Adicional, hay centros deportivos tradicionales como parques públicos o de urbanizaciones privadas que cuentan con canchas de diferentes deportes lo que significa que los precios que se manejan son bajos o nulos, puesto que no se tiene un gasto alto.

Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es **ALTA**, porque la oferta de servicios sustitutos que cumplen funciones de diversión es grande, además que están más avanzados en términos tecnológicos y pueden entrar a precios más bajos reduciendo así los márgenes de utilidad. Por otro lado, hay que recalcar que gracias a que el poder de los compradores también es alta, ocasiona que para reducir la amenaza de sustitutos y el poder de los compradores, la explotación de instalaciones debe ir de la mano con la innovación, ya sea esta, tecnológica, deportiva, o propia del complejo, lo que determina que la diferenciación mejora la experiencia del usuario y por ende preferirá este servicio antes que otro.

2.3.4 Poder de negociación de los proveedores

Según la Superintendencia de Compañías, en el Ecuador existen 6 empresas que se dedican a la venta y fabricación de artículos e implementos deportivos de todo tipo de deporte (Superintendencia de Compañías, 2017). Estas empresas están categorizadas bajo el CIIU C3230,01 y se encuentran distribuidas en Quito (4), Guayaquil (1) y Manta (1). Por otro lado, hay empresas proveedoras de implementos deportivos que no se encuentran en el CIIU mencionado anteriormente como son Superdeporte S.A. y Kao Sport Center que son compañías que tienen una alta participación en el mercado. Adicionalmente, estas empresas no están bien posicionadas por lo que han optado por la venta equipamiento de empresas internacionales. Dichas compañías extranjeras, especialmente de Estados Unidos, Reino Unido,

Argentina y México ofrecen gran variedad de productos, precios y condiciones, lo cual lo vuelve atractivo para el mercado.

Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es **ALTA** porque existe poca oferta de empresas que comercializan implementos deportivos específicos para diferente deporte, por lo que no se cede en el precio del insumo necesario. Además, la rivalidad entre competidores también disminuye ya que, por la poca oferta, los proveedores aumentan el precio, por lo que se ven obligadas a salir del mercado debido a que dentro de la industria no existe diferenciación fuerte y para mantenerse tendrán que aumentar el precio por la gran cantidad de sustitutos que existen.

2.3.5 Rivalidad entre competidores

Dentro de la industria, los clientes tienen una alta cantidad de instalaciones que brindan un servicio similar. A pesar de esto, el posicionamiento de estas empresas no ha sido el adecuado a pesar de su ambigüedad en el mercado. Para la rivalidad entre competidores se toma en cuenta la última actualización de la Superintendencia de Compañías en el que se indica que, hasta el 4 de diciembre del 2017, dentro del CIIU R9311.01 existen 124 empresas, las cuales se concentran más en Quito (53) y Guayaquil (43), y en el Valle de los Chillos hay 3 empresas registradas (Superintendencia de Compañías, 2017). Tomando en cuenta las empresas del Valle de los Chillos solo una empresa se encuentra cesada de operaciones.

Por lo tanto, la rivalidad entre competidores es **ALTA** porque existen muchas empresas activas según el código CIIU R9311.01; sin embargo, las batallas publicitarias son inexistentes lo que lleva a que su posicionamiento sea bajo. Por último, los altos costos fijos y de almacenamiento crean presión en las empresas activas para cumplir con el mínimo para no salir en pérdida, es por esto por lo que las empresas se ven obligadas a bajar el precio para garantizar las ventas, debido a que las mismas no cuentan con una ventaja competitiva que otorgue un alto valor a los clientes que determine que el pago por el uso de las instalaciones no sea considerado caro por la calidad que se otorga. Por último, un valor adicional que sirve para mejorar el posicionamiento en la

industria es a través de la adquisición de los mejores proveedores, por lo que se garantiza que los productos que se obtienen de los mismos son de calidad, lo que ocasiona que no se desgasten drásticamente en el corto plazo con lo que disminuye los gastos por adquisición de implementos deportivos.

El anexo 5 muestra la relación entre variables de las fuerzas de Porter.

2.4 Matriz EFE

Tras realizar la matriz EFE (Anexo 6) podemos llegar a la conclusión de que el presente proyecto se encuentra en una ponderación total mayor (2,9) a la del promedio (2,5). Por lo tanto, se concluye que el negocio puede tener éxito aprovechando las oportunidades y reducir las amenazas a las que se enfrenta dentro de la industria a través de estrategias, sin embargo, los altos costos que se incurren debido a las barreras de entrada se convierten en el mayor problema al que se enfrenta el proyecto entre los que resaltan el terreno, costo de construcción y adecuación de la infraestructura, y que se refleja en los criterios de inversión para determinar la viabilidad del proyecto.

Es importante mencionar las oportunidades más fuertes, las cuales son el aumento de las personas hacia la práctica deportiva, políticas gubernamentales que apoyan el desarrollo del tenis con la inclusión social y la poca rivalidad entre competidores porque no existen guerras publicitarias que se evidencia en el poco posicionamiento, igualmente, las amenazas más fuertes son la existencia de productos y servicios sustitutos que cumplen con las necesidades del cliente que es la de entretenimiento y diversión. La poca oferta de proveedores y la volatilidad de la industria refleja la débil ventaja competitiva.

De estas oportunidades dependerá la estrategia a utilizar para ser más eficientes y eficaces lo que ocasiona un posicionamiento adecuado, esto va de la mano con la innovación para mejorar la experiencia del cliente y que es un factor determinante por cuanto las personas han practicado más deporte en la última década. Por otro lado, las amenazas serán cubiertas mediante estrategias diferenciadoras con el fin de entregar un valor agregado y así lograr la fidelidad por parte del cliente, estas estrategias tienen como objetivo reducir

el impacto de estos factores para acaparar mayor cuota de mercado y así crear una ventaja competitiva que se diferencia de productos sustitutos.

2.5 Conclusiones Capítulo 2

- Dentro de la industria, existe un mercado en crecimiento debido al aumento de practicantes en la última década, sobre todo en Pichincha que se ha convertido en la provincia que mayor índice de practicantes de deporte en comparación a las otras provincias.
- Muchos sustitutos en la industria y poder alto de compradores implica que la posibilidad de triunfar va a depender de tener una ventaja competitiva fuerte lo cual lleva a un posicionamiento adecuado.
- Existen pocos oferentes de implementos deportivos, lo cual dificulta encontrar el material preciso para las actividades del negocio, lo que ocasiona que se necesite importar para la adecuación del complejo.
- El presupuesto otorgado hacia al deporte se incrementó en el 2016 y aunque en el 2017 se redujo, todavía se mantiene alto, lo que significa que existe apoyo económico para la creación de clubes destinados a la práctica deportiva.
- Existe un claro apoyo por parte del gobierno con políticas que promueven el deporte y apoyan proyectos para alto rendimiento y de inclusión social lo que implica que la demanda crece.
- El factor económico es favorable por cuanto la tasa de interés en sector PYMES (11,20% - 11,83%) es relativamente baja lo cual brinda una oportunidad de obtener crédito con pagos a cuotas fijas menores.
- El incremento del uso del celular ha creado una oportunidad para establecer mecanismo de publicidad y promoción. Además, el uso de tecnología dentro de la instalación mejora la experiencia del cliente, lo que supone como un factor diferenciador atractivo para el mercado.
- La amenaza de entrada de nuevos competidores es media debido a que la inversión inicial es alta, pero los procesos de apertura de negocio son menores, lo que indica que, al ser un mercado con mucha competencia, es esencial tener una ventaja competitiva fuerte para ganar cuota de mercado.

CAPITULO III

3. Análisis del Cliente

El presente capítulo tiene como objetivo la recolección y análisis de información encontrada en los diferentes tipos de investigación y que sirve como base para ver su aceptación en el mercado, es por esto por lo que se identificará aspectos claves como las necesidades del complejo y preferencias del cliente que serán usadas como oportunidades para generar estrategias acordes a los resultados.

3.1 Problema de investigación

Determinar si existe mercado potencial para la creación de un complejo de canchas de tenis de césped natural en el Valle de los Chillos.

3.2 Investigación Cualitativa

3.2.1 Entrevistas

La primera entrevista fue realizada a Juan Fabara. Director y gestor de eventos de la academia LB; el 14 de diciembre del 2017, en las instalaciones de dicho club. La razón es que tiene un amplio conocimiento sobre la gestión y explotación de instalaciones deportivas. La segunda entrevista fue realizada a Sebastián Corrales, dueño de la academia "All Tennis" en Valle de los Chillos; el 15 de diciembre del 2017, en las instalaciones del club. La razón es que está vinculado al tenis como deportista de alto rendimiento y profesor por lo que tiene conocimiento sobre el comportamiento del consumidor en diferentes grupos de edades.

3.2.1.1 Resultados

En base a la entrevista a Juan Fabara, manifiesta que un factor crítico de éxito es el conocimiento del deporte, el uso adecuado de las herramientas de comunicación que sirve para estimular el sentido de compra de los clientes y la alta inversión sobre todo por la compra del terreno y la adecuación del lugar, lo que representa las principales barreras, también cabe recalcar que por la industria de entretenimiento se compite con varias academias deportivas y por

eventos que vienen a ser sustitutos potenciales que atraen a gran cantidad de personas. Por otro lado, en la entrevista con Sebastián Corrales, indica que es necesario conocer los gustos de los clientes para satisfacerlos para que así no escojan otras opciones de entretenimiento ya que los niños y jóvenes practican tenis como un medio social para conocer gente, además del mejoramiento de su juego para llegar al alto rendimiento, mientras que el grupo de adultos se enfoca más como una actividad de canalización del estrés por ser recreativo y que también vincula lazos de comunicación con las demás personas.

Como otro punto importante, Fabara manifestó que el club fundamentalmente, a parte de las canchas, debe ofrecer otro tipo de servicio como gimnasio, fisioterapia, pro-shop, bar y un área de descanso, esto significa la importancia previa a la selección de compra del cliente porque se preocupa por dar valor al momento de ofrecer un sitio idóneo para la preparación física y el descanso. A esto se puede añadir lo que dijo Sebastián Corrales que indica que, a parte de los servicios complementarios, hay que poner mucha atención con el precio, ya que es uno de los puntos más sensibles a considerar porque este debe estar ligado a la disponibilidad de la persona, con el fin de que el valor pagado no sea perdido por la falta de asistencia mensual. Lo que sugiere es que el precio debe ser competitivo y que promueva la asistencia.

Como punto final, Juan Fabara indica que, para estimular la compra instantánea de los clientes es necesario establecer acciones de marketing eficaces que sean innovadoras y que por ende van a llamar la atención. Por otro lado, Sebastián Corrales, indica que uno de los puntos que más les gusta a las personas es el sistema de entrenamiento porque es la base en la que se mejora el acondicionamiento físico y deportivo del tenista mediante actividades que involucren el movimiento de todas las extremidades de la persona por lo que determina como una alternativa de valor para el cliente.

Estos argumentos tomados de las entrevistas ayudan para identificar, por una parte, cómo vender el complejo mediante estrategias, sobre todo mediante la transmisión de los beneficios que otorga el club lo que lo vuelve más competitivo y, por otro lado, como usar las características del comportamiento

de las personas para la creación de actividades llamativas y cómo incursionar las mismas según el grupo de edad con el que se maneje.

3.2.2 Grupo Focal

Con el objetivo de tener más información respecto a gustos y preferencias sobre distintas superficies y elementos que están enfocados hacia el plan de negocio, se realizó un Focus Group. Este grupo focal fue realizado en las instalaciones de la academia de tenis "LB" el 20 de diciembre del 2017. El mismo duró aproximadamente 50 minutos y tuvo la participación de 8 personas, todos hombres. Los participantes son clientes actuales del tenis, entre los que resaltan entrenadores, jugadores y gestores de instalaciones; los mismos se encuentran en un nivel socioeconómico C+, B y oscilan entre los 15 y 45 años.

3.2.2.1 Resultados

En base a los temas y sus respectivas respuestas, los invitados de la reunión manifestaron que el tenis es importante en el desarrollo de la persona porque es una manera de canalización de estrés y que va de la mano con la posibilidad de socializar, independientemente de la edad de la persona.

Para determinar cómo es la transición correcta de un tenista en sus comienzos, declararon que es importante que se desarrolle el deportista en canchas de arcilla porque ahí se puede corregir de mejor manera al tenista. Por otra parte, las preferencias del cliente por los tipos de superficie dependen del gusto por dicha superficie y por el estilo de juego.

En el tema de canchas cubiertas, el 100% opinó que es muy atractiva; sin embargo, este es, a la vez, un costo innecesario en el inicio, aunque si se realizan torneos, este no se suspenderá por el clima. Es por esto por lo que para mantener en buen estado a las canchas y que el clima no afecte su composición, se debe usar una lona que cubra la cancha y que no pueda ser penetrado por la lluvia, además que es una manera para reducir costos. Los valores que pagan por alquiler de hora están entre \$12 y \$15 dólares.

Como último tema se trató sobre servicios complementarios. Las respuestas obtenidas fueron el gimnasio, un snack bar, área de descanso, fisioterapia, tienda de merchandising, prestaciones del club como encordados, centro médico, así mismo un área recreacional para los asistentes, pero recalcaron que lo principal del complejo debe ser el área de fisioterapia porque consideran que el club se preocupa por el bienestar de los tenistas, además que puede prever que las lesiones se agraven.

Como conclusión, se obtuvo un panorama más claro sobre la realidad del tenis en el país y como la introducción de una nueva superficie afecta en el tenis ecuatoriano que puede tener una alta aceptación debido a que es una superficie llamativa. Además, también se encontraron entes diferenciadores como las áreas que debe tener el club y que no se percibieron en los demás métodos de estudio de mercado y que van a servir para establecer las estrategias de marketing.

3.3 Investigación Cuantitativa

3.3.1 Segmentación de mercado

Gracias a las variables de la segmentación de mercado (geográfica, demográfica y psicográfica), se determinó el público objetivo al que se dirige el presente proyecto el cual denota que es un mercado de 10.130 personas (Anexo 7) (Cantón Rumiñahui, 2013).

3.3.2 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo a usar es el no probabilístico por juicio debido a que se elige a los encuestados porque se considera que cumplen con las características del público objetivo sin conocer la probabilidad de que sean escogidos (Hair, Bush, & Ortinau, 2010).

3.3.3 Tamaño de la muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se tomó como referencia al público objetivo que son de 10.130 habitantes, dando una muestra de 370. (Anexo 8).

3.3.4 Encuestas

Tras conocer el tamaño de muestra (370), se decidió implementar una encuesta como prueba piloto conformada por 50 encuestas, tratando de analizar la aceptación del complejo con preguntas sobre socios de un complejo y la importancia de servicios complementarios. Se realizará un análisis estadístico por medio de tablas cruzadas

3.3.4.1 Resultados

Tabla No. 4: Relación entre edad y si son socios de un club.

Cuenta de 2. ¿Usted es socio actualmente de algún complejo deportivo?	Etiquetas de columna		de Total general
	No	Sí	
Etiquetas de fila			
Entre 15 y 24 años	22,00%	10,00%	32,00%
Entre 25 y 35 años	22,00%	8,00%	30,00%
Entre 36 y 46 años	22,00%	8,00%	30,00%
Entre 47 y 57 años	2,00%	2,00%	4,00%
Mayor 57 años	2,00%	2,00%	4,00%
Total general	70,00%	30,00%	100,00%

La tabla indica que pocas personas son socios de un club independiente de su edad, aunque sobresale el grupo de entre 15 y 24 años que, con un 10% responden que si son socios. Cabe recalcar que esto puede ser porque los padres ya son socios en la actualidad y ellos reciben los beneficios de estos; del total de encuestados, responden a un 30% afirmativamente que son socios. Por otro lado, con un 70% responden lo contrario, esto se debe a que prefieren la práctica deportiva en recintos públicos, o en centros activos, este valor puede significar que el poco valor agregado de los clubes privados no satisface por completo las necesidades de las personas.

Tabla No. 5: Relación entre sexo y alquiler de la cancha

Recuento de 11. ¿Pagaría por el alquiler de canchas con este tipo de superficie?	Etiquetas de columna		Total general
	No	Sí	
Etiquetas de fila			
Hombre	8,00%	80,00%	88,00%
Mujer	2,00%	10,00%	12,00%
Total general	10,00%	90,00%	100,00%

El resultado que se obtiene es contundente con un 90% que significa que independientemente del sexo, pagarían por el alquiler de la cancha, esto muestra un alto interés de las personas por jugar en este tipo de superficie, lo que significa que el tipo de superficie viene a ser la ventaja competitiva del

presente proyecto, además que esto puede ir de la mano de la curiosidad porque la cultura ecuatoriana se adapta a la nueva tendencia rápidamente.

Tabla No. 6: Relación entre socios de otro club y pagar por el alquiler de cancha.

Cuenta de 11. ¿Pagaría por el alquiler de canchas con este tipo de superficie? Usted es socio?	Etiquetas de columna		Total general
	No	Sí	
No	4,00%	66,00%	70,00%
Sí	6,00%	24,00%	30,00%
Total general	10,00%	90,00%	100,00%

La tabla indica que a pesar de que son socios, pagarían por el alquiler de la cancha y con un 90% respondieron que sin importar su membresía si pagarían por este servicio ya que este es un valor agregado bastante atractivo en el mercado debido a que este tipo de superficie no existe en el Ecuador y que es innovador introducirlo porque el césped representa la imagen del tenis y que en sus inicios fue el único tipo de superficie en el que se jugaba.

La tabla dinámica 4 (Anexo 9) muestra la relación entre la edad y adquirir la membresía del complejo. Los resultados son variables ya que, del rango entre 15 y 24 años, con el 24% dicen que si comprarían lo que significa que ese representa el grupo consumista porque tienen mayor interés, además que la edad es una variable muy importante en este deporte porque se enfocan más en el alto rendimiento y lo que buscan es tener experiencia en todo tipo de superficie. También hay que destacar que el 14% del grupo de 25 a 35 años y el 18% del grupo de 36 a 46 años responden que no comprarían la membresía, esto va más enfocado a que dedican la mayoría del tiempo a otras actividades como trabajar, lo que impide que pudieran asistir todos los días o más de una vez en la semana y la respuesta negativa también va de la mano a que ya son socios actuales de otro complejo y no les interesa.

La tabla dinámica 5 (Anexo 10) relaciona el pago de alquiler de canchas de césped natural y si se haría socio de este. Del 90% que respondieron afirmativamente a jugar en este tipo de superficie, tan solo el 56% adquiere la membresía, lo que significa que existen variables como posicionamiento de otros complejos, socios de algún club o de contar con su propia cancha lo que

impide alcanzar el 100% por lo que se necesitan estrategias atractivas que impulsen la compra de los clientes para el presente proyecto.

3.4 Conclusiones Capítulo 3

Como cierre se afirma que existe una alta aceptación por esta superficie que es inexistente y que las oportunidades que existen para jugar son únicamente en césped artificial. Por lo tanto, se trata de una demanda con características socioeconómicas A, B, C+. Según la pirámide de Maslow, se logró identificar las necesidades de los jugadores como las “necesidades sociales”, relacionadas con el desarrollo de la persona a través de la creación de lazos de comunicación, y la necesidad de autorrealización porque el tenis se convierte en una motivación de crecimiento.

Actualmente, el mercado ecuatoriano desconoce la práctica en este tipo de superficie por lo que la investigación cualitativa indica que la introducción incursionará a las personas al deporte porque es llamativo e innovador, pero para enganchar al cliente es necesario ofrecer beneficios para que la asistencia al club sea constante. Por último, se puede obtener del Focus Group y de las encuestas que la creación del club y de los espacios adicionales que se otorgará es factible en cuanto al desarrollo y el atractivo que genera.

Para predecir el comportamiento de compra, se determinó que por el método de tablas cruzadas se sustenta de manera estadística que indiferentemente del sexo, edad, aceptarían el pago por el alquiler de las canchas. Además, gracias al Focus Group se predijo que el mejor horario para jugar es en la noche entre semana puesto que no hay mucha actividad relacionada con el trabajo o eventos sociales, así mismo el tiempo de uso de las canchas es entre 1 y 2 horas y que, por las entrevistas, la superficie de césped es bastante atrayente para el mercado por lo que se posicionará fácilmente en la mente de los tenistas debido a lo que representa la superficie de césped en el tenis. Por esta razón el comportamiento de compra del cliente será positivo si se establecen los espacios requeridos por el mercado con todas las características que se encontraron en los distintos métodos de análisis del cliente.

CAPITULO IV

4. Oportunidad de negocio

En base al análisis del entorno externo, a través del PEST se logró identificar dentro del ámbito político que el gobierno a través del Ministerio de Educación, la Federación Ecuatoriana de Tenis y la ITF, crearon un proyecto que fomenta la práctica del tenis a través de construcción de canchas de tenis que tienen como objetivo la inclusión social (FET, 2014). Esta oportunidad se valora como una fuerte ventaja porque ayuda a que más personas se involucren en el deporte por lo que el mercado crece y que gracias a esta alianza estratégica ayuda a la creación de nuevos proyectos enfocados al tenis.

En lo económico, se identificó que ha existido una deflación mensual puesto que hasta octubre 2017 su variación porcentual fue de 0,09% (Banco Central, 2017), este valor supone una variable negativa porque ocasiona distorsiones en la actividad financiera, esto quiere decir que, la carga de intereses para el deudor va a depender de la disminución de precios lo que significa que el valor final de la deuda a pagar será igual a la variación de la deflación. Del mismo modo, el tema de intereses para el segmento comercial PYMES se conserva estables entre 11,20% y 11,83% anual (Banco Central, 2017). Esta variable es positiva porque otorga como una posibilidad de endeudamiento e inversión especialmente en infraestructura y tecnologías necesarias para el complejo.

El aspecto más positivo del ámbito social es que los ecuatorianos se han inclinado en mayor frecuencia a realizar cualquier tipo de deporte u otra actividad física, por lo que según la encuesta del Uso del Tiempo (INEC, 2016), menciona que el 60% establece el uso de su tiempo personal al tiempo no productivo como actividades recreativas y deportes. Por el ámbito tecnológico se ha vuelto una variable importante ya que va de la mano con la capacidad para mejorar la experiencia del usuario. Así mismo la tecnología se ha involucrado con las personas para facilitar su comunicación, es así como en el aspecto empresarial han surgido varias opciones a través de aplicaciones que facilitan los procesos de gestión ya que lo que se busca es mantener

relaciones a largo plazo con los clientes y entregarles información mucho más precisa, detallada y de forma más directa incrementando con ello el valor.

Analizando la industria R9311.01 mediante las fuerzas de Porter, se logró determinar que la amenaza de nuevos competidores tiene un nivel medio debido a la alta inversión necesaria que se simplifica en la adquisición del terreno, la adecuación del complejo y la construcción de la infraestructura, así mismo los permisos de funcionamiento que impone el municipio y obligaciones como la apertura del RUC y nombramientos en el registro mercantil en el que se incluye el acta de constitución, entre otros requisitos legales (Superintendencia de Compañías, 2017). Así mismo se determina que el número de empresas dentro del CIU R9311.01 es de 124 empresas hasta el 2017 (Superintendencia de Compañías, 2017).

Se debe tomar en cuenta que el poder de negociación de los proveedores es alto debido a que existen pocas empresas a nivel nacional proveedoras de equipamiento deportivo; sin embargo, existe una gran cantidad de empresas internacionales que cuentan con especificaciones técnicas que garantizan calidad en sus productos bajo la misma denominación y de diferentes precios que lo vuelve más atractivo.

En cuanto a competidores en Ecuador, principalmente en el Valle de los Chillos, existen dos empresas en estado activo; sin embargo, ninguno de ellos son complejos deportivos. Por último, existe una amplia cantidad de sustitutos que satisfacen la necesidad de diversión de las personas como lo son discotecas, bares, teatros, cine, por lo que determina que el poder de los compradores es alto ya que tienen tantas opciones con poca diferenciación.

Conforme a la investigación de mercados, a través de Fabara se identificó que la industria es volátil y que depende del factor diferenciador para establecer el éxito del negocio ya que compite con muchos sustitutos, es por esto por lo que menciona que una forma de diferenciarse es a través de servicios únicos como pro-shop, área para fisioterapia y de descanso puesto que según su experiencia no existen muchos complejos que tengan estas características. Por otro lado, Sebastián Corrales determinó que el comportamiento depende al

100% del grupo de edad con el que se trabaje porque las personas de edades distintas difieren en los objetivos ya que, por un lado, se busca un mejor acondicionamiento físico y deportivo, y por otro lado es una manera de reducir el estrés generado por el trabajo y luego como un medio para relaciones sociales. Así mismo, un factor determinante es el sistema de entrenamiento ya que se considera que el ejercicio físico no solo sea la práctica en sí del deporte, sino que vaya de la mano con ejercicios en gimnasio o piscina.

En lo que concierne al Focus Group se pudo evidenciar que, para los tenistas, el practicar tenis, implica la creación de lazos de comunicación con diferentes personas, además de un método eficiente para la canalización del estrés, esto va de la mano con el desarrollo de la persona porque se evidencia el desarrollo de la responsabilidad y respeto como los principales valores. Adicionalmente, se comprobó que existe un amplio mercado y un gran interés por la práctica en una nueva superficie como la de césped, además de la curiosidad por practicar en este tipo de superficie que es inexistente hoy en día en el Ecuador. Es así como la vinculación del tenis con la superficie de césped forma una oportunidad para el negocio ya que se convierte en una idea innovadora y de alta aceptación por parte del mercado porque es un tipo de superficie que no es usual encontrar por lo que se otorga un producto novedoso para el público en general, también, las personas creen interesante la idea de mantener una lona que cubra la cancha para evitar su desgaste en el corto plazo.

Por último, de las encuestas realizadas se obtuvieron resultados alentadores para el plan de negocios, entre los que resaltan que el 43,8% indican que una razón para ser socios de un club son la calidad de las instalaciones y del área deportiva, además que los mismos tengan precios competitivos porque lo vuelve más atractivo, y como resultado clave fue que del 100%, apenas el 30% de los encuestados son socios y que de ese 70% que no son socios se justifica su respuesta en un 81% en que el precio de las membresías son muy altos por lo que prefieren el pago por alquiler de canchas, seguido de un 10% que la principal razón es la falta de tiempo. Cabe recalcar que la oportunidad de negocio es alta porque el 90% de los encuestados respondieron a que si comprarían el servicio de un complejo de canchas de tenis de césped natural,

lo que significa que el complejo es bastante atractivo y que se garantiza el consumo del servicio por parte del cliente; sin embargo, es necesario desarrollar estrategias que enganchen al cliente para que su consumo no sea eventual sino que asista constantemente al club y esto se refleja con un 58% de aceptación a comprar una membresía, lo que evidencia 2 panoramas que son: primero, adquirir la membresía simplemente por el gusto lo que significa que es indiferente el precio con la persona y segundo con un 42% que no comprarían porque se fundamentan en que son socios actualmente de un club o por otra razón que no se conoce. Otro dato estadístico importante es que el sexo no es referencia para los esfuerzos de marketing necesarios para atraer a los hombres y mujeres ya que el 75% entre 15 y 46 años adquirirán una membresía del club; sin embargo, el 25% entre 47 y 65 años dijeron que no adquirirían una membresía y esto se debe al posicionamiento del mercado de otros complejos porque de ese 25%, el 100% ya es socio actualmente de un club.

Después de recabar toda la información lograda en el análisis del entorno y del cliente se concluye que existe una oportunidad de negocio latente porque el club cuenta con aspectos positivos importantes para el cliente y que el mismo sería un factor decisivo para la compra como las áreas deportivas y auxiliares, además que la superficie en la que se maneja el giro de negocio es sin duda un tema que llama la atención a los tenistas; sin embargo, debido a la alta inversión que se requiere, es necesario poner un precio alto, pero esto tiene que ir de la mano con un valor diferenciado y difícil de imitar en el corto plazo con lo cual estimule la compra del cliente, es allí que las estrategias de marketing deben enfocarse a la fidelización instantánea evitando que se convierta en un obstáculo para poder enganchar al cliente y que ellos acudan de forma regular. Por lo que se concluye que el mercado potencial, es un mercado poco estable debido a la poca diferenciación y a las múltiples opciones de sustitutos; sin embargo, también es un mercado que se atrae mucho por la innovación por lo que, si se vende un mejor servicio, aumenta el posicionamiento de la empresa y el número de clientes se incrementará.

CAPITULO V

5. Plan de Marketing

5.1 Estrategia general

Debido a que el complejo cuenta con un tipo de superficie en sus canchas que no existe hoy en día en el Ecuador y que cuenta con servicios complementarios que pocas instalaciones cuentan con la mismo, se ha decidido implementar una estrategia general basada en la diferenciación lo que significa que se atenderá al cliente con algo único y que es difícil de imitar al corto plazo, dicha estrategia según (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009) “El objetivo aquí es dar cualidades distintivas al producto que resulten significativas para el comprador, y que creen algo que se perciba como único”.

Por último, se definirá la estrategia de segmentación como diferenciada por lo que los esfuerzos de marketing se destinan a dos segmentos de estatus medio-alto y alto que son jóvenes y adultos por lo que el contenido a publicitar debe ser bien delimitado, además de desarrollar ofertas nuevas que respondan a las características de los segmentos a atender o adecuar la mezcla de marketing a las variaciones de este, lo que permite obtener mayor fidelidad del segmento atendido. Destacando que gracias al análisis del cliente y del entorno externo, no existe hoy por hoy una instalación deportiva enfocada en canchas de tenis de césped natural en Ecuador, lo que permite proteger al negocio en contra de los competidores y sus acciones, logrando acaparar mayor cuota de mercado y así alejándose de la rivalidad, además que aumenta la percepción de imagen del negocio y de la lealtad de la marca.

5.1.1 Mercado Objetivo

“Un mercado meta consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender” (Kotler & Armstrong, 2012). Como se dio a conocer en el capítulo 3, el mercado objetivo está compuesto de diferentes factores expuestos con datos del INEC y del Cantón Rumiñahui. Tras dividir al mercado, se pudo identificar a

10.130 personas quienes son jóvenes y adultos entre 15 y 49 años que los mismos fueron justificados por la investigación de mercados.

La demanda real se estableció de acuerdo con la aceptación del negocio que se dio a conocer por parte de los tenistas en las encuestas realizadas, en ellas indican que, de los 50 tenistas, 45 de ellas favorecen a la instalación y a la compra del servicio, teniendo una aceptación del 90%. Con este porcentaje la demanda real estaría aproximadamente 9117 tenistas que acudirían al complejo. Esta demanda real se divide en dos segmentos que son: el primer segmento será de edades comprendidas entre 15 y 34 años que representan a 5808 personas (63,7%), y el segundo segmento que son de edades comprendidas entre 35 y 49 años que representa a 3309 personas (36,3%).

5.1.2 Propuesta de Valor

“La propuesta de valor de una marca es el conjunto de beneficios que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades” (Kotler & Armstrong, 2012). La propuesta de valor estará basada en el posicionamiento del servicio y la diferenciación en la composición de la superficie de la cancha que será con Ryegrass Perenne Puro lo que mejora la durabilidad y la fortaleza de la cancha que evita que se desgaste en el corto plazo. Adicionalmente, el complejo contará con áreas que según el análisis del cliente la consideran atractivas como fisioterapia, pro-shop, snack bar, y áreas necesarias como camerinos, baños.

Para todo lo anterior mencionado, se usará la propuesta de valor más por lo mismo que según (Kotler & Armstrong, 2012) “En el posicionamiento “más por lo mismo” las empresas atacarían el posicionamiento de más por más de un competidor al introducir una marca que ofrezca una calidad similar, pero a un precio más bajo”. Esta definición implica que se va a tener un precio similar al de la competencia, pero de calidad diferente. La razón de esta propuesta de valor es que buscar una diferenciación fuerte en este mercado es difícil por el posicionamiento de otros complejos y la cantidad de servicios que otorgan lo cual dificulta la competencia. Por ejemplo, la Academia LB entrega beneficios por adquirir la membresía que se limitan a descuentos por uso de las canchas

tanto de tenis como Pádel. Por otro lado, el Club Arrayanes especifica que los beneficios de su membresía radican en el uso de todos sus espacios, como canchas deportivas (golf, tenis, raquet, squash) y servicios adicionales como gymboree, zona infantil, entre otros.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

5.2.1.1 Definición del producto

Los clubes, centros de alto rendimiento y complejos de tenis son servicios deportivos, donde las personas utilizan el deporte con el principal objetivo de ocio, incentivar y perfeccionar la práctica del mismo, así como la formación integral de las personas a través de la socialización.

El complejo de tenis “Ecuador Lawn Tennis Club” específicamente brindará un servicio de alquiler de canchas, de compra de membresías y como un ingreso adicional se tendrá una alianza con una escuela para que de clases a grupos de alto rendimiento. Así mismo, el club estará diferenciado a través de la composición de la cancha que es con Ryegrass Perenne Puro (mismo usado en Wimbledon), que es un tipo de césped natural que mejora la durabilidad y la fortaleza de la cancha que evita que se desgaste en el corto plazo.

5.2.1.2 Atributos y características

Deportivos: La composición de la cancha de césped es usando Ryegrass Perenne Puro que tiene que ser plantado en un suelo muy compacto y que debe de tener una base de piedra de 20 cm de profundidad para continuar con la plantación del césped. Para garantizar el mantenimiento de las canchas se contará con “cancheros” que deben regar las canchas con frecuencia.

El sistema NacSport es una plataforma virtual, que ayuda a mejorar el análisis deportivo mediante videos. La intención de este software es que ayuda a visualizar puntos importantes del deportista. En el caso del tenis, se puede evaluar posición corporal, técnica de golpes, velocidad de piernas, entre otros. Este factor es esencial porque facilita el proceso para mejorar las habilidades.

Gracias a la alianza estratégica, el club solicitará, como una condición de la alianza, que los profesores cuenten con la certificación de la ITF lo cual

garantiza que el nivel de entrenamiento será de calidad, además que estarán a cargo de planificar todas las actividades a realizar para los diferentes grupos con el fin de que perfeccionen las habilidades técnico-deportivas de los jugadores. Así mismo, el complejo funcionará durante todo el año y se dividirá en tres modalidades que son: el alquiler de canchas, las membresías y el permiso para la enseñanza al grupo de alto rendimiento.

Gracias al análisis del cliente, la primera modalidad se trata del alquiler de las canchas durante todo el año, en el que se podrá alquilar a cualquier hora del día comenzando desde las 8:00 am hasta las 20:00 pm, exceptuando cuando haya clases. En esta modalidad los clientes llenarán un formulario online con el fin de optimizar el tiempo y que la cancha se encuentre lista para cuando lleguen; sin embargo, el tiempo máximo permitido para usar la cancha, en caso de que exista bastante acogida de personas, es de una hora.

La segunda modalidad, igual funcionará durante todo el año y servirá para generar un ingreso adicional gracias a la alianza lo que significa que el club presta sus instalaciones para la enseñanza deportiva de alto rendimiento, la misma dependerá del mes. Durante el año lectivo de niños y jóvenes, el horario que se manejará es desde 15:00 pm - 18:00 pm y en el periodo de vacaciones de julio y agosto desde las 8:00 am - 11:00 am.

En la modalidad de la adquisición de membresía se creará un perfil privado para cada miembro del club dentro de la página oficial del complejo, en el cual se puede acceder a información específica y evolución deportiva de los tenistas, tanto en lo físico, tenístico y disciplina, cada variable tendrá criterios y la información se subirá en conformidad con los avances que consideren importantes los entrenadores gracias a la alianza. Cabe recalcar que el perfil virtual será actualizado cada mes, además tendrán un apartado de sugerencias del entrenador en el que se indica actividades a realizar por el jugador, sugerencias nutricionales y deportivas como notas deportivas para la elección de una raqueta que se ajuste al modo de juego de las personas. Los clientes que adquieran la membresía tendrán acceso a todos los espacios del complejo, con el fin de dar un plus adicional por el pago.

5.2.1.3 Servicios complementarios: Los servicios que ofrece el complejo son: restaurante que es concesionado, otro servicio que existe es el pro-shop (tienda de tenis), esta área también será concesionada y trata de un lugar específico para comprar implementos deportivos de tenis (ropa, raquetas, maletas, pelotas, cuerdas), ahí mismo estará la máquina de encordado de raquetas en donde las personas, podrán cambiar las cuerdas de sus raquetas pagando un valor adicional. Cabe recalcar que los encordadores darán sugerencias sobre el tipo de cuerda y la tensión de la raqueta que se adapte mejor al estilo de juego de la persona, además, las personas que adquieran la membresía tendrán un descuento en la compra de equipamiento deportivo. Otra área es el seguimiento médico personalizado, que es una prestación que da el club solo a sus socios en el que tendrán mensualmente una cita para analizar la evolución física y de nutrición de cada persona. En esta área se contratará a un nutricionista para que asista al club 4 veces al mes. Adicionalmente, el club contará con gimnasio y fisioterapia que va a ir de la mano con un previo análisis sobre su peso y estatura para ver cuál es el mejor mecanismo para mejorar su acondicionamiento físico, esta prestación del club es igual solo para socios, es por esto por lo que, cada servicio que se otorgue contará con personal específico que será concesionado. Por último, cada área del club fue escogida porque según los expertos en el análisis del cliente y el Focus Group indican que estos servicios ayudan al posicionamiento porque determina que el club se preocupa por el bienestar y la evolución deportiva de la persona.

5.2.1.4 Actividades complementarias: En complemento a los servicios y actividades ya mencionados, se organizarán torneos abiertos anuales para jugadores en distintas categorías. Para esto, el club vende el Naming Right a una empresa que sea auspiciante con el fin de que el club solo preste sus instalaciones, y que todos los gastos sean incurridos por la empresa. Además, se ofrecerá la posibilidad de viajar a conocer el complejo “All England Lawn Tennis and Croquet Club”, que por la alianza se busca un descuento en el tour por el complejo. Cabe mencionar que, para el viaje, el complejo funcionará sólo

como intermediario entre los administradores del club en Inglaterra y los clientes. El club no tramitará permisos ni organizará los viajes.

5.2.1.5 Servicios básicos: El complejo contará con los servicios básicos que este tipo de negocio necesitan, se tendrá dispensario médico, baños, camerinos, seguro médico que ya son costeados dentro del costo de la mensualidad y que aplica solo para los socios del club.

5.2.1.6 Branding y logo: El logo, (Anexo 11) tiene en el centro 2 raquetas juntas y encima de la misma la pelota de tenis, de esta manera el consumidor reconoce con facilidad cuál es el giro de negocio, así mismo en la cabecera se encuentra un trofeo que significa que en el complejo se realizan torneos y promueve la alta competencia. Por último, los colores escogidos para el logo tienen relación con los colores símbolos del deporte que son el verde en representación a los inicios del tenis que se jugaba solo en canchas de césped y el blanco que representa la pureza y honestidad por lo cual el tenis lleva el nombre del deporte blanco.

5.2.1.7 Atención al cliente y servicio postventa: La atención al cliente se basa en resolver cualquier inquietud que tiene los interesados por consumir el servicio. Para facilitar la comunicación con el cliente se entregarán números de teléfono y el mail para que el proceso sea más eficiente. El servicio post venta incluye un informe enviado a los clientes sobre la evolución de su rendimiento desde que ingresó al club para posteriormente pedir una calificación acerca del servicio. Adicionalmente, se realizará una encuesta de evaluación para pedir posibles sugerencias de mejoras, para lo cual se necesitará una secretaria.

5.2.1.8 Niveles del producto

Básico: El producto básico es el entretenimiento deportivo y como ingreso adicional la enseñanza deportiva, misma que será concesionada con un club para perfeccionar la técnica de tenistas de alto rendimiento.

Real: El producto real es el alquiler de las canchas de césped natural y como complementario las clases a grupos de alto rendimiento.

Aumentado: El producto se diferenciará debido a todos los servicios extras que ofrece y a la implementación de herramientas tecnológicas para dar una mejor experiencia al deportista, además, que lo vuelve un factor diferenciador y que ayuda al posicionamiento gracias a la incursión del sistema NacSport que sirve como mecanismo de análisis del rendimiento de los deportistas, lo que implica que es una herramienta eficaz para el seguimiento y la evolución de cada tenista.

5.2.1.9 Diseño de la instalación

Para el diseño de la instalación se tomó en cuenta todos los datos recopilados en el análisis del cliente, por lo que se planteó el diseño de la instalación tomando en cuenta todos estos espacios, los mismos son reflejados como anexo 12.

5.2.1.10 Presupuesto Producto

Tabla No. 7: Inversión Inicial.

Inversión Inicial			
Razón	Valor unitario	Cantidad	Total
Canchas de tenis de césped natural	\$ 20.137,83	3	\$ 60.413,49
Construcción áreas sociales	\$ 17.000,00	1	\$ 17.000,00
Diseño y desarrollo de página web	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00
Diseño del logo de la empresa	\$ 200,00	1	\$ 200,00
Publicidad Año 0	\$ 15.150,00	1	\$ 15.150,00
Documentación legal	\$ 1.500,00	1	\$ 1.500,00
Implementos deportivos	\$ 200,00	3	\$ 600,00
Equipos informáticos (Computadoras)	\$ 300,00	3	\$ 900,00
Sistema NacSport	\$ 1.150,00	1	\$ 1.150,00
Compra del terreno 4 hectareas	\$ 110.000,00	1	\$ 110.000,00
TOTAL			\$ 207.913,49

Tabla No. 8: Costos operativos anuales.

Costos operativos proyectados anualmente					
Razón	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Anual	Anual	Anual	Anual	Anual
Mantenimiento de instalaciones	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
Salarios	\$ 90.853,37	\$ 93.198,09	\$ 97.149,41	\$ 97.405,46	\$ 97.662,20
Servicios Básicos	\$ 1.380,00	\$ 1.380,00	\$ 1.380,00	\$ 1.380,00	\$ 1.380,00
Red de Tenis	\$ 600,00	N/A	\$ 600,00	N/A	N/A
TOTAL	\$ 117.833,37	\$ 119.578,09	\$ 124.129,41	\$ 123.785,46	\$ 124.042,20

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Estrategia de precio: Valor agregado

La estrategia general de precio utilizada es la de valor agregado que consiste en: “Aumentar características y servicios de valor agregado para diferenciar las ofertas de la empresa a la vez que ésta cobra precios más altos” (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 260). Así “*Ecuador Lawn Tennis Club*” busca colocar un precio más alto para el servicio, además de contar con servicios que lo vuelven competitivo en el mercado y que otros complejos no lo tienen. En el análisis del cliente por el Focus Group se supo que las personas pagan de \$12 a \$15 dólares por hora y que por una superficie completamente diferente estarían dispuestos a pagar más porque comprenden lo difícil que es el mantenimiento. Los principales costos en los que se deberá incurrir son: personal de las distintas áreas, seguro médico, hidratación y mantenimiento de las canchas. Tomando en cuenta lo anterior, se ha decidido fijar un precio de \$20 dólares por cada hora del alquiler de las canchas, el mismo está sustentado por el costo unitario de la tabla No. 9 lo que implica que da un margen de ganancia del 16% para el primer año. Para el caso de las membresías, tendrá un valor de \$180 dólares mensuales, que da igual un margen de ganancia del 16% para el primer año y que está sustentado por la tabla No. 10.

5.2.2.2 Estrategia de entrada: Descremado del mercado

La estrategia de entrada utilizada será la fijación de precios de descremado del mercado que consiste en: “Establecer inicialmente un precio alto para un nuevo producto para maximizar las utilidades capa por capa de los segmentos dispuestos a pagar ese precio; la empresa hace menos ventas pero estas generan mayor utilidad” (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 271). Esta estrategia se logra debido a que es un mercado difícil de entrar además que la calidad y la imagen del servicio que se ofrecerá deberán ser compatibles con un precio más alto. Considerando la estrategia, se obtiene que no es afectada por la inflación. Lo que implica que los cambios de este rubro no afectan al precio por lo que se mantiene constante.

5.2.2.3 Estrategia de ajuste de precio: De descuento y bonificación

La estrategia de ajuste de precio de descuento y bonificación consiste en: “Reducción de los precios para recompensar las respuestas de los clientes tales como pagar con anticipación o promover el producto” (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 274). De esta manera, los descuentos se fijarán a favor de los socios, dentro de la promoción de ventas.

5.2.2.4 Costo de venta

Tabla No. 9: Costo de venta unitario por alquiler de canchas.

Costo de venta Unitario		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón	Porcentaje	Total	Total	Total	Total	Total
Capacidad máxima	100%	828	828	828	828	828
Capacidad utilizada	70%	579,6	579,6	579,6	579,6	579,6
Costos operativos mensuales	100%	\$ 9.819,45	\$ 9.964,84	\$ 10.344,12	\$ 10.315,45	\$ 10.336,85
Amortización mensual del césped	N/A	\$ 159,25	\$ 159,25	\$ 159,25	\$ 159,25	\$ 159,25
Depreciación mensual Computadoras	N/A	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00
Depreciación mensual Red de tenis	N/A	\$ 6,11	\$ 6,11	\$ 6,11	\$ 6,11	\$ 6,11
Total de personas que asisten	70%	579,6	579,6	579,6	579,6	579,6
Total Costo de Venta Unitario por hora		\$ 17,27	\$ 17,52	\$ 18,18	\$ 18,13	\$ 18,16
Fijación del precio de alquiler de canchas		\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00
Margen de ganancia		16%	14%	10%	10%	10%

Tabla No. 10: Costo de venta unitario por adquisición de membresía.

Costo de venta Unitario		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón	Porcentaje	Total	Total	Total	Total	Total
Capacidad máxima	100%	828	828	828	828	828
Capacidad utilizada	70%	579,6	579,6	579,6	579,6	579,6
Costos operativos mensuales	100%	\$ 9.819,45	\$ 9.964,84	\$ 10.344,12	\$ 10.315,45	\$ 10.336,85
Amortización mensual del césped		\$ 159,25	\$ 159,25	\$ 159,25	\$ 159,25	\$ 159,25
Depreciación mensual Computadoras	N/A	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00
Depreciación mensual Red de tenis	N/A	\$ 6,11	\$ 6,11	\$ 6,11	\$ 6,11	\$ 6,11
Total de personas que asisten	65%	579,6	579,6	579,6	579,6	579,6
Costo por beneficio de socio	N.A.	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Seguro Médico	N.A.	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00
Mantenimiento de máquinas de gimnasio	N.A.	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Mantenimiento página web perfil socio	N.A.	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Total Costo de Venta Unitario por hora		\$ 19,34	\$ 19,59	\$ 20,25	\$ 20,20	\$ 20,23
Total costo de Venta Unitario por socio		\$ 154,72	\$ 156,73	\$ 161,97	\$ 161,57	\$ 161,87
Fijación del precio de adquisición de membresías		\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00
Margen de ganancia		16%	15%	11%	11%	11%

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Distribución Directa

La distribución del producto se refiere al lugar en donde los clientes deben ir para adquirir ese producto. La distribución será directa, lo que implica que la única forma de ventas que tendrá es el alquiler de las canchas y la compra de membresías en las instalaciones del club. En este caso será en las oficinas

ubicadas en el sector de la Merced en el Valle de los Chillos. Además, las personas independientemente si son socios o no, deben llenar un formulario online para el alquiler de las canchas. El anexo 13 indica el mapa de ubicación del complejo.

5.2.3.2 Tipo de distribución

El tipo de distribución usado en el presente negocio será la distribución exclusiva. Esto quiere decir que solo el club podrá vender el servicio.

5.2.3.3 Canales de distribución

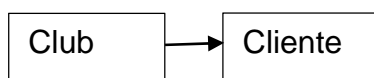


Figura No. 1: Canal de distribución.

Debido a que la distribución será directa, no existirá ningún tipo de intermediario que trabaje con “Ecuador Lawn Tennis Club”.

5.2.3.4 Proveedores

Ryegrass Perenne Puro: Debido a que no existe un proveedor de esta semilla es necesario la importación del mismo para mantener la ventaja competitiva, por lo tanto, se importará desde Argentina por la empresa Los Prados en el que indica que el precio de los 25 kg es de \$4000 dólares el cual debe ser sembrado de 5 a 6 kg por cada cien metros cuadrados. Dentro de la inversión inicial ya está sumado este rubro para la construcción de las canchas de tenis.

Implementos deportivos: En este rubro entran las redes de tenis. Para esto se buscará el mejor precio del mercado para su adquisición. Por lo general, para garantizar la calidad de los productos se contactará con Marathon Sport o KAO Sport Center, o por precios también se considera a Just Tennis.

Hidratación: Para este rubro, su adquisición será por montos al por mayor con grandes empresas, lo que significa que el valor a pagar al final será menor. Para el segundo año se buscará establecer una alianza estratégica con el fin de que auspicien la hidratación a cambio de publicidad en el club.

5.2.3.5 Costo de distribución

Tomando en cuenta que las membresías solo se venden en las instalaciones del club, no contaría con costos de distribución; sin embargo, el tipo de césped necesario para el giro de negocio no se lo encuentra en el Ecuador por lo que es necesario la importación desde Argentina. Según la SENAE, el tipo de césped no es un bien tributable por lo tanto no tiene recargo Ad Valorem (SENAE, 2018). A continuación, se detalla la tabla sobre los impuestos en los que recae el césped que pertenece a la subpartida No: 1209.29.00.00

Tabla No. 11: Impuestos para bienes agrícolas

Gravámenes Vigentes	Valor	Gravámenes Vigentes	Valor
Ad / Valorem	0%	Derechos Antidumping	N.A.
Impuesto Selectivo al Consumo	0%	Seguro	1.25%
Impuesto General a las Ventas	0%	Sobretasa	0%
Impuesto de Promoción Municipal	0%	Unidad de Medida	KG
Derechos Específicos	N.A.		

Adaptado de: ADUANET

Se exportará 25 kg de césped “Rye Grass Perenne Puro” a un precio cotizado en el mercado de \$4000 dólares. Considerando los impuestos a pagar como seguro y flete (\$2,50 por kilo), el 12% en IVA y el 5% del FODINFA, dan un total a pagar de \$4777,50 dólares semestralmente, este valor ya está incluido en el costo de mantenimiento de instalaciones (ADUANET, 2018).

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia de Jalar

La estrategia que se implementará es la estrategia de jalar que significa que: “estrategia de promoción en la cual una empresa gasta mucho dinero en promoción y publicidad al consumidor para inducir a los consumidores finales a comprar el producto, creando así una atracción en la demanda que jala al producto a través del canal” (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 364). La finalidad de esta estrategia es que se gastará mucho dinero en publicidad para que

llegue al cliente debido a que el servicio se da directamente y se debe publicitar al club para que se dé a conocer rápidamente.

5.2.4.2 Publicidad

“Ecuador Lawn Tennis Club” utilizará publicidad en medios ATL, BTL y OTL con el fin de alcanzar la mayor cantidad del mercado. Esta publicidad se enfocará en dar a conocer la existencia de las canchas y resaltar las ventajas con las que cuenta.

Afiches y Flyers: Debido a que la intención de los afiches y flyers es hacer conocer al club, solo se lo realizará durante el primer año. Los afiches y flyers serán entregados a las personas que acudan a parques públicos que cuenten con canchas de tenis.

Revistas y periódicos: Se publicará en la sección de deportes de los principales periódicos del país con artes promocionales que informen sobre la apertura del club y de contactos. Se realizará una publicación cada dos meses en dos periódicos y una en la revista “Estadio”, esta publicación será informativa sobre el nacimiento de la idea de negocio y contactos. Durante el segundo año solo se realizarán una publicación mensual tanto en periódico como revista.

Cuñas radiales: Desde el año 0, se transmitirá un anuncio promocional del club en las dos radios deportivas más escuchadas de la ciudad de Quito, uno de los principales anuncios se lo realizará dos meses antes de la apertura del club con el fin de generar expectativa. Después del primer año se realizará en dos radios las publicaciones. Cabe recalcar que en cada año se realizará en radio un anuncio cada dos meses.

5.2.4.3 Promoción de ventas

Al ser un club en el que el principal giro de negocio es el alquiler de canchas. Se tendrá como única promoción de ventas a los descuentos por uso de las canchas que se aplicará solo a los miembros que adquieran la membresía del club. Estos descuentos de membresía son: segunda hora tendrá un 25% de descuento y a partir de la tercera hora será mitad de precio, bono para uso de

canchas recargable mediante el uso de una tarjeta personalizada, 25% en la inscripción de un torneo del club.

5.2.4.4 Relaciones públicas

Free press: Con el fin de difundir material clave acerca del negocio y generar un mayor impacto mediático al servicio del club, se enviará invitaciones a diversos medios de comunicación para que visiten el complejo y puedan ver las instalaciones y la calidad de la cancha por la cual será reconocida.

Torneo promocional: El club venderá el Naming Right para que una empresa que sea auspiciante organice un torneo de apertura del negocio en el que se involucre a leyendas del tenis ecuatoriano con el fin de dar mayor realce al club y así estimular la asistencia de personas amantes el tenis. Todos los gastos incurren la empresa organizadora, mas no el club.

Leyendas Nacionales: Se contactará con leyendas nacionales retiradas del tenis para el segundo año, que serán los embajadores del club. El objetivo principal es estimular e incentivar a que las personas se interesen por el club y quieran acudir para hacer uso de las instalaciones por lo que facilitará el posicionamiento en la mente de los consumidores.

5.2.4.5 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas radica en la capacidad del personal para vender las membresías y presentar los beneficios de este, es por esto por lo que serán capacitados para llegar al cliente de la mejor manera. Cabe recalcar que la venta de las membresías solo se las realizará en las instalaciones del club.

5.2.4.6 Marketing Directo

Redes sociales: Se creará las páginas del club que serán Facebook e Instagram en el que se publicará contenido que tienen que ver con el giro del negocio, fotos de las instalaciones, videos promocionales, datos curiosos del deporte, además de todos los servicios con los que cuenta el club y los beneficios para los socios del club. Estos anuncios serán pautados en \$30 dólares diarios para el año cero y el primer año, a partir del segundo año se realizarán tres publicaciones por semana por un valor de \$50 dólares.

Página web: La página web contará con un registro mediante cookies lo que permite conocer datos de las personas que visitan la página. Adicional, se tendrá una pestaña para registrarse y así crear su perfil en el que podrá ver tips de juego para resolver inquietudes que tengan con sus golpes.

Mailing: Con el fin de la retención de los clientes se enviará un mail con una encuesta relacionada a la satisfacción del cliente. Además, gracias a la alianza con “All England Lawn Tennis and Croquet Club” se enviará boletines de noticias sobre la posibilidad para conocer el complejo.

Tabla No. 12: Tabla de costos promocionales por año.

Costo promocional anual					
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 15.150,00	\$ 43.750,00	\$ 30.200,00	\$ 28.100,00	\$ 28.100,00	\$ 28.100,00

Debido a las estrategias del marketing mix, da la razón por la que los costos son altos ya que es necesario hacerse conocer lo más rápido posible en el mercado para acaparar mayor cuota. La cotización de material publicitario se encuentra como anexo 14.

Tabla No. 13: Costos anuales del Marketing Mix.

Resumen Marketing Mix			
Costo anual del Marketing Mix para el año 0		Costo anual del Marketing Mix para el año 1	
Razón	Precio	Razón	Precio
Producto	\$ -	Producto	\$ 117.833,37
Precio	\$ -	Precio	\$ -
Plaza	\$ 9.555,00	Plaza	\$ 9.555,00
Promoción	\$ 15.150,00	Promoción	\$ 43.750,00
TOTAL	\$ 24.705,00	TOTAL	\$ 171.138,37
Costo anual del Marketing Mix para el año 2		Costo anual del Marketing Mix para el año 3	
Razón	Precio	Razón	Precio
Producto	\$ 119.578,09	Producto	\$ 124.129,41
Precio	\$ -	Precio	\$ -
Plaza	\$ 9.555,00	Plaza	\$ 9.555,00
Promoción	\$ 30.200,00	Promoción	\$ 28.100,00
TOTAL	\$ 159.333,09	TOTAL	\$ 161.784,41
Costo anual del Marketing Mix para el año 4		Costo anual del Marketing Mix para el año 5	
Razón	Precio	Razón	Precio
Producto	\$ 123.785,46	Producto	\$ 124.042,20
Precio	\$ -	Precio	\$ -
Plaza	\$ 9.555,00	Plaza	\$ 9.555,00
Promoción	\$ 28.100,00	Promoción	\$ 28.100,00
TOTAL	\$ 161.440,46	TOTAL	\$ 161.697,20

Dentro del Marketing Mix se tomó en cuenta los costos operativos para el producto, la importación del césped para la plaza y la cotización promocional para la promoción. El precio no representa costo para el club. El glosario de cada rubro se puede encontrar en el Excel en la pestaña de *Marketing Mix*.

CAPITULO VI

6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1 Misión, visión y objetivos

6.1.1 Misión

Somos un club deportivo de tenis dedicado al alquiler de canchas de césped natural, que busca generar un cambio en las tendencias del deporte a través de la implementación de una nueva superficie que revolucionará el país, comprometidos con el mejoramiento de la calidad de nuestro servicio e instalaciones mediante la atención de los empleados altamente capacitados e innovación tecnológica para mejorar la experiencia deportiva del usuario en el Valle de los Chillos.

6.1.2 Visión

“Ecuador Lawn Tennis Club” será en el año 2023 uno de los tres principales complejos deportivos en Ecuador dedicados al alquiler de las canchas de césped natural y prestación de sus áreas con reconocimiento a nivel nacional, trabajando para satisfacer a los clientes con la mejor calidad y excelente servicio prestado.

6.1.3 Objetivos

Mediano Plazo

- Posicionar al “Ecuador Lawn Tennis Club” en el Valle de los Chillos entre los tres clubes de tenis más conocidas para el final del tercer año.
- Establecer una alianza estratégica con una empresa proveedora de hidratación y equipamiento deportivo para el inicio del segundo año.
- Establecer una alianza estratégica con una empresa organizadora de eventos deportivos para realizar torneos en el club para el inicio del segundo año.
- Aumentar el número de socios del complejo en un 8% para el primer y un 17% para el segundo año.
- Aumentar el número de clientes en un 8% a partir del segundo año.

Largo Plazo

- Establecer una alianza estratégica con una televisora para transmitir los partidos de los torneos del club a partir del quinto año, a cambio de publicidad en el complejo.
- Ampliar las instalaciones del club mediante la construcción de nuevas áreas como piscina y tres canchas de césped a partir del sexto año.
- Tramitar los permisos necesarios con la ATP para que, a partir del octavo año, el club albergue un ATP 250 en la superficie de césped.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Cadena de Valor

Según (Alonso, 2008) La Cadena de Valor para un servicio difiere mínimamente con la de Porter, siendo el orden y prioridad de las actividades su principal diferencia.



Figura No. 2: Cadena de Valor de “Ecuador Lawn Tennis Club”.

Después de definir la cadena para el presente proyecto, se explica los elementos que se encuentran dentro de la misma.

- Eslabones primarios:
 - Controlables:
 - Marketing y Ventas: Redes sociales, página web, mailing, flyers, afiches, free press, fuerza de ventas, periódicos, revistas, cuñas radiales.
 - Personal de contacto: Gerente general, gerente de marketing, asistentes de marketing, secretaria.
 - Soporte físico y habilidades:
 - Soporte físico: computadoras y routers.
 - Habilidades: Diestro en el manejo de la tecnología.
 - Prestación: Alquiler de canchas de tenis de césped natural compuesto de Rye Grass Perenne Puro. Este tipo de superficie es inexistente hoy en día en el Ecuador y que según el análisis del cliente genera valor porque el césped redacta a los inicios del deporte blanco.
 - No controlables:
 - Clientes: Personas amantes del tenis entre 15 y 49 años que practiquen tenis.
 - Otros Clientes: Autoridades especiales, invitados del club, personas que por medio de un socio asista al club.
- Eslabones de apoyo:
 - Dirección general y recursos humanos: Curso de capacitación para servicio al cliente, llamada para encuesta de satisfacción.
 - Organización interna y tecnologías: Estructura organizacional. Funciones definidas. Control constante a través de indicadores de calidad. Mejora constante de software.
 - Infraestructura y ambiente: Club Deportivo y oficinas ubicadas en el sector de la Merced en el Valle de los Chillos.
 - Abastecimiento: NacSport (Software para estudio deportivo). Dilipa (Suministros de Oficina).

6.2.2 Mapa de Procesos

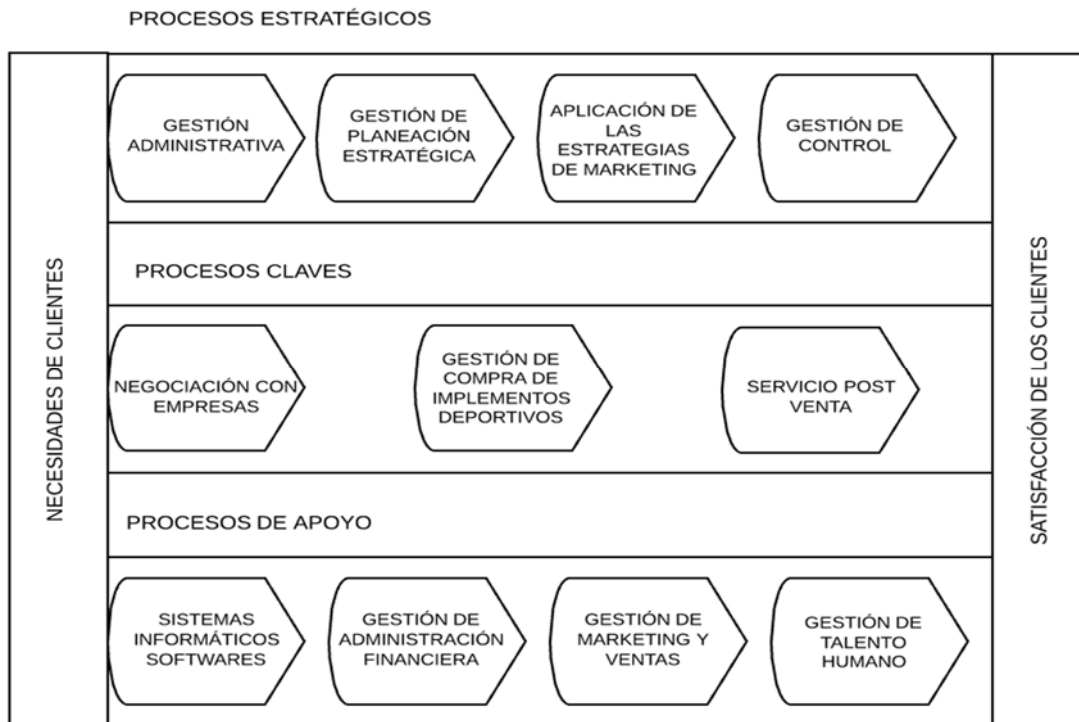


Figura No. 3: Mapa de Procesos de “Ecuador Lawn Tennis Club”.

En este mapa se observa cuáles son los procesos por los que pasa la empresa:

- **Procesos estratégicos:** son procesos que corresponden a la gerencia y a la dirección administrativa, lo que implica que se atiende a los procesos que condicionan los demás procesos con el fin de mejorar la perspectiva que tiene el cliente. Por ejemplo: Gestión de planificación estratégica y la gestión de control.
- **Procesos claves:** son procesos que van a añadir valor entre el club de tenis y sus clientes. En este apartado entran procesos como la negociación con empresas, la gestión de compra y adquisiciones y, por último, el servicio post venta.
- **Procesos de apoyo:** Son procesos que complementan a los demás procesos. Aquí se encuentran el sistema informático a través del software, la gestión de administración financiera, la gestión de marketing y ventas y la gestión de recursos humanos.

6.2.3 Flujoograma

El club “Ecuador Lawn Tennis Club” detalla dos ingresos importantes que son el alquiler de las canchas de césped y la membresía para los socios. Por lo tanto, es necesario dos procesos, según lo que desee el cliente. El recurso humano es el más importante en ambos procesos debido a que son la fuerza de ventas por el cual se estimulará el sentido de compra de los clientes. La tecnología juega un papel importante en el proceso de alquiler de canchas puesto que optimizará el tiempo de los clientes y volverá el proceso más eficiente.

Para el alquiler de canchas, el proceso se lo realiza de la siguiente manera. El anexo 15 presenta el flujoograma necesario para este proceso.

- El cliente desea alquilar una cancha por lo que es necesario llenar un formulario online que es habilitado para las personas que están registradas.
- Para las personas registradas se les despliega directamente una tabla con las canchas y los horarios en que se puede usar las mismas. (1 minuto aprox.)
- Para las personas que no están registradas, se habilita el formulario para llenar la inscripción y posteriormente se habilita la tabla con las canchas y horarios para usar. (4 minutos aprox.)
- El cliente decide la cancha y horario a su preferencia para su alquiler. (1 minuto aprox.)
- La página confirma la cancha y el horario a usar por el cliente. (30 segundos aprox.)
- Antes de terminar el proceso de alquiler, la página le recuerda al cliente sobre la posibilidad de hacerse socio del club y los beneficios que tiene. (20 segundos aprox.)
- **Total, aproximado del proceso:** 2 a 7 minutos.
- **Tiempo exacto programado:** 4 minutos 40 segundos.

En el caso de que el cliente quiera volverse socio del club, el proceso es más simple puesto que las membresías solo se venden en las instalaciones del

club, tal y como se dispuso en la fuerza de ventas. El anexo 16 presenta el flujograma para la adquisición de membresías.

- El cliente asiste a las instalaciones del club. (tiempo depende de la ubicación del cliente en relación con la ubicación del complejo).
- La secretaria informa sobre los precios y beneficios de la membresía. (7 minutos aprox.)
- En caso de no estar interesados por la membresía, se finaliza el proceso.
- En caso de estar interesados se llena el formulario con los datos personales del cliente. (4 minutos aprox.)
- La secretaria pregunta sobre el método de pago. (30 segundos aprox.)
- El cliente escoge el método de pago y cancela. (Hasta 2 minutos aprox.)
- La secretaria genera un código provisional para ser acreedor a los beneficios hasta que esté listo el carné de socio. (Hasta 2 minutos aprox.)
- **Total, aproximado del proceso:** 7 a 16 minutos.
- **Tiempo exacto programado:** 13 minutos 30 segundos.

Tabla No. 14: Costo anual del proceso de alquiler y compra del cliente.

Costo anual de procesos			
Razón	Valor	Cantidad	Total
Dominio y mantenimiento de página web	\$ 150,00	12	\$ 1.800,00
Capacitación personal	\$ 1.000,00	2	\$ 2.000,00
Total			\$ 3.800,00

Tomando en cuenta que los procesos que se manejan en el club no cuentan con costos de distribución, solo destacan, en el caso del alquiler de las canchas el dominio y mantenimiento de la página web. Otro costo en el que se incurre es en la capacitación a la secretaria para la venta de las membresías, la misma que se harán dos capacitaciones anuales.

6.3 Estructura organizacional

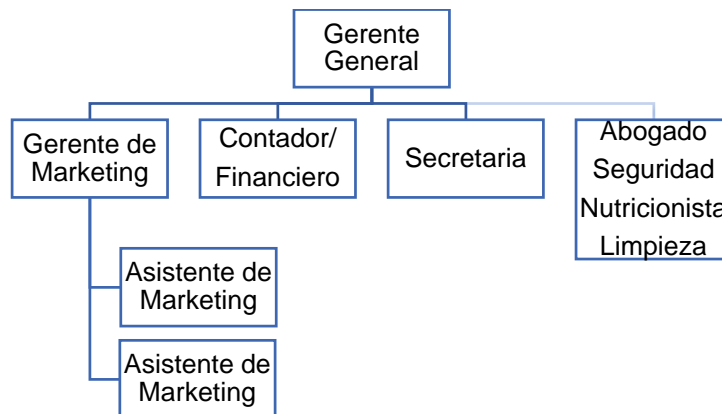


Figura No. 4: Estructura organizacional del “Ecuador Lawn Tennis Club”.

El club se encuentra en la fase de introducción del ciclo de vida y al ser una empresa pequeña, la estructura organizacional con la que se maneja el complejo será de manera jerárquica, lo que significa que el cabeza de la organización será el gerente general.

Con el fin del correcto manejo del negocio, el gerente de marketing tendrá dos asistentes debido a que facilitarán el trabajo para conseguir auspicios, patrocinios, convenios con distintas academias y actividades promocionales del club.

Los puestos relacionados con la seguridad, limpieza, leyes de la empresa, y aspectos médicos como el nutricionista serán tercerizados debido a que no pertenecen ni tienen un impacto directo en el giro del negocio.

La estructura organizacional del “Ecuador Lawn Tennis Club” se establece como un modelo jerárquico tradicional, este modelo se propone para el presente proyecto debido a que es el que se ajusta a las necesidades y los objetivos que busca el complejo para la introducción del mismo, ya que en relación a otros negocios del CIU R9311.01, como Los Chillos Club Campestre S.A. (Anexo 17) (Club Los Chillos, 2018). Difiere de la propuesta porque en el mismo se incluye presidente y vicepresidente, directores principales y directores secundarios en el que el número depende de la cantidad de espacios del club y del síndico que representa al complejo debido a su prestigio y ambigüedad en el mercado. Estas áreas organizacionales no son tomadas en

cuenta para el organigrama de la empresa ya que espacios como piscina, canchas de golf, hípica, fútbol, squash, no las tiene el club ya que se trata de un complejo que es nuevo; sin embargo, es tomado en cuenta el orden de niveles para la elaboración de la estructura organizacional del presente proyecto.

6.3.1 Descripción de puestos

Descripción del cargo		Descripción del cargo	
Denominación del cargo	Gerente General	Denominación del cargo	Gerente de Marketing
Jefe Inmediato	N.A.	Jefe Inmediato	Gerente General
Personas en el cargo	1	Personas en el cargo	1
Funciones		Funciones	
Encargado de la empresa. Velar por el correcto funcionamiento de todas las áreas del club. Firma de contratos con diferentes patrocinadores. Evaluación de las estrategias a utilizar en marketing. Revisión del material de cada uno de los colaboradores.		Desarrollar e implementar las estrategias de marketing a corto y mediano plazo. Desarrollar actividades relacionadas con la publicidad y promoción para el club. Manejo de las redes sociales de la creación de artes llamativas para el club.	
Requisitos de educación	Título de segundo nivel en gestión deportivas. Título de tercer nivel en carreras administrativas.	Requisitos de educación	Título de cuarto nivel en marketing, administrativas o carreras afines.
Requisitos de experiencia	Cuatro años en administración empresarial. Mínimo un año en gestión deportiva.	Requisitos de experiencia	Cinco de años en marketing.
Otros requisitos	Liderazgo, capaz de solucionar conflictos y cerrar negociaciones, experiencia en evaluación de proyectos.	Otros requisitos	Liderazgo, solucionador de conflictos, creativo, proactivo.
Descripción del cargo		Descripción del cargo	
Denominación del cargo	Asistente de Marketing	Denominación del cargo	Nutricionista
Jefe Inmediato	Gerente de Marketing	Jefe Inmediato	Gerente General
Personas en el cargo	2	Personas en el cargo	1
Funciones		Funciones	
Asistencia de todas las labores que el gerente de marketing delegue a cada asistente. Posteo de información en las redes sociales del complejo.		Análisis personalizado del peso y estatura de los socios. Elaboración de planes nutricionales para cada miembro dependiendo de las necesidades.	
Requisitos de educación	Título de segundo nivel con especialización en Ciencias. Cursando el último nivel de la carrera de marketing o afines.	Requisitos de educación	Título de tercer nivel en la carrera de nutrición. Curso que certifica en nutrición deportiva.
Requisitos de experiencia	Uno o dos años en empresas en el departamento de marketing o agencias publicitarias	Requisitos de experiencia	Tres años en un centro de salud. Un año trabajando en el área independiente.
Otros requisitos	Proactivo, creativo, liderazgo.	Otros requisitos	Opinión personal. Honesto.
Descripción del cargo		Descripción del cargo	
Denominación del cargo	Secretaría	Denominación del cargo	Contador/Financiero
Jefe Inmediato	Gerente General	Jefe Inmediato	Gerente General
Personas en el cargo	1	Personas en el cargo	1
Funciones		Funciones	
Venta de membresías del club. Alineación de la tabla de alquiler de las canchas dentro de la página web. Recibir correspondencia.		Procesar y contabilizar comprobantes por adquisición de material deportivo. Registro de facturas. Realizar cálculos para pago de impuestos, roles de pago y anexos transaccionales.	
Requisitos de educación	Cursando el último nivel de carreras administrativas o afines.	Requisitos de educación	Título de tercer nivel en la carrera de contabilidad o finanzas.
Requisitos de experiencia	Un año en el área administrativa.	Requisitos de experiencia	Tres años en el área de tesorería o contabilidad.
Otros requisitos	Liderazgo, capacidad comunicadora, buenas relaciones interpersonales, diestra en el manejo del internet.	Otros requisitos	Capacidad comunicadora y relaciones interpersonales.

Figura No. 5: Descripción de cargos dentro de la estructura organizacional del club.

6.3.2 Sueldos de nómina

En la tabla presentada a continuación se detallan los sueldos que van a recibir por nómina los seis empleados del club. Para mayor detalle, se puede ilustrar en el Excel en la pestaña de salarios.

Tabla No. 15: Sueldos de nómina.

CARGO	Sueldo (mensual)	Sueldo básico anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte IESS	Total Anual
Gerente General	\$ 2.100,00	\$ 25.200,00	\$ 2.100,00	\$ 386,00	\$ 2.734,20	\$ 32.520,20
Gerente de Marketing	\$ 1.700,00	\$ 20.400,00	\$ 1.700,00	\$ 386,00	\$ 2.213,40	\$ 26.399,40
Asistente de Marketing	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 500,00	\$ 386,00	\$ 651,00	\$ 8.037,00
Asistente de Marketing	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 500,00	\$ 386,00	\$ 651,00	\$ 8.037,00
Secretaria	\$ 386,00	\$ 4.632,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 502,57	\$ 6.292,57
Contador/financiero	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 600,00	\$ 386,00	\$ 781,20	\$ 9.567,20
Total						\$ 90.853,37

6.3.3 Estructura legal del negocio

El complejo “Ecuador Lawn Tennis Club” se conformará como una Compañía de Responsabilidad Limitada. Que según la Ley de Compañías expedida en 1999 en el artículo 92 dice: “La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales” (Ley de Compañías, 1999).

Debido al artículo 93, los socios no adquieren título de comerciantes, pero por disposición de la misma ley en el artículo 102 se indica que el capital de la empresa estará conformado por la aportaciones de sus socios y que el monto no debe ser inferior al fijado por la Superintendencia de Compañías (Ley de Compañías, 1999).

El complejo contará con tres socios que aportarán con cantidades iguales a la inversión del capital propio que por estructura es el 60%, lo que significa que cada socio tendrá un 33,33% de las acciones del complejo, dando así que la aportación de cada socio es de \$43.999,30 y el 40% restante se lo obtendrá a través de préstamo bancario.

CAPITULO VII

7. Evaluación Financiera

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Las fuentes de ingresos del club son cuatro. La primera que es el alquiler de las canchas que tiene un valor de \$20 dólares por hora. La segunda, es la adquisición de la membresía que tiene un precio de \$180 dólares mensuales. El margen de utilidad se encuentra en el capítulo de Marketing. La tercera, que es la alianza con la academia para clases que tiene un precio variable a depender de la cantidad de jugadores del grupo; sin embargo, el precio está cotizado en \$40 dólares por jugador. El precio permanece invariable durante los cinco años del proyecto ya que no es afectado por la inflación por efecto de la estrategia de descremado. Por último, el cuarto ingreso es a través de la concesión para gimnasio que tiene un precio de \$750 dólares mensuales, el mismo tiene un incremento anual que depende de la tasa de inflación. Mientras que restauración y pro shop será concesionado a través de canje.

Gracias al análisis de mercado se pudo identificar la cantidad de personas que asisten a un club de tenis y como se puede observar en la tabla de *Ingresos proyectados anuales*, se estima que los ingresos para el año 2019 será un aproximado de \$313.900,00 dólares. Además, para el segundo año la venta por alquiler de canchas y membresías incrementarán en 8%. La política de cobro es al contado debido a que los clientes son ocasionales por la alta oferta de canchas de distintas superficies a las cuáles acuden, además que los valores que representan a los clientes no son altos y que dentro de la industria se manejan estas políticas.

Tabla No. 16: Ingresos proyectados anuales.

Resumen Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler de canchas proyectadas	4784	5179	6041	7310	9149
Membresías proyectadas	1195	1296	1511	1829	2288
Ingresos por alianza	\$ 3.120,00	\$ 3.280,00	\$ 3.360,00	\$ 3.440,00	\$ 3.680,00
Ingresos por concesión de espacio gym	\$ -	\$ 9.000,00	\$ 9.024,30	\$ 9.048,67	\$ 9.073,10
Ingresos por alquiler de cancha	\$ 95.680,00	\$ 103.580,00	\$ 120.820,00	\$ 146.200,00	\$ 182.980,00
Ingreso por membresías	\$ 215.100,00	\$ 233.280,00	\$ 271.980,00	\$ 333.719,24	\$ 411.840,00
INGRESOS TOTALES	\$ 313.900,00	\$ 349.140,00	\$ 405.184,30	\$ 492.407,91	\$ 607.573,10

En lo que corresponde a costos, la empresa identifica que posee costos relacionado a los beneficios que tiene el socio que son el seguro médico y el mantenimiento de la página web, y adicional la amortización del césped y depreciaciones de los activos que también afecta al costo de venta para el alquiler de las canchas. Por lo tanto, la política de pago que maneja el club es al contado ya que estos rubros se utilizaron para el cálculo del precio.

Para definir la cantidad de personas que alquilan una cancha se tomó en cuenta la capacidad máxima y capacidad utilizada expresada en horas, puesto que, al no ser un complejo grande, se estimó que, 1656 personas son la capacidad máxima que asisten mensualmente y que se usó para el cálculo del costo de venta. Al ser un servicio, no cuenta con costos de materia prima ni costos de bienes vendidos.

Tabla No. 17: Gastos Generales del club.

DATOS	Valor	Período	Clasificación
Suministros	\$ 50,00	mensuales	Operacional
Seguro médico	\$ 450,00	mensuales	Operacional
Mantenimiento instalaciones	\$ 2.083,33	mensuales	Operacional
Servicios básicos	\$ 115,00	mensuales	Operacional
Publicidad	Variable		Operacional
Gasto de constitución	\$ 1.500,00	un solo pago	Operacional

En la figura se presenta todos los gastos generales del club. Es importante indicar que el gasto de constitución solo se lo paga una vez antes de poner en marcha y funcionamiento el negocio. El resto de los gastos son fijos, sin embargo, la publicidad, es variable por lo que tiene valores distintos para cada año. Para un mayor entendimiento de los gastos generales y de la cotización de publicidad se debe revisar el documento financiero en Excel.

Tabla No. 18: Márgenes de ganancia de "Ecuador Lawn Tennis Club".

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MARGEN BRUTO	66%	67%	67%	67%	67%
MARGEN OPERACIONAL	14%	22%	29%	35%	41%
MARGEN NETO	7%	15%	21%	27%	33%

Teniendo en cuenta todos los ingresos, costos y gastos que se identifica en cada año, se puede observar los siguientes márgenes brutos, operacional y

neto. A pesar de la inversión fuerte en marketing mix, no genera pérdida debido a las diversas fuentes de ingresos que tiene el club.

Además, en la tabla No. 19 se observan los activos y pasivos corrientes con los que cuenta el club. El complejo no maneja cuentas por cobrar ni por pagar a proveedores ya que los pagos son al contado. Es importante indicar que, durante los cinco años del proyecto, el negocio no genera pérdidas por lo cual se pagan utilidades.

Tabla No. 19: Activos y pasivos corrientes.

Activos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo	\$ 2.526.614,59	\$ 2.537.989,16	\$ 2.548.349,98	\$ 2.652.016,87	\$ 2.868.122,55
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivos					
Pasivos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos por pagar	\$ 39.157,00	\$ 44.646,92	\$ 42.931,74	\$ 44.819,46	\$ 44.906,08
Impuestos por pagar	\$ 12.414,93	\$ 25.330,88	\$ 39.924,15	\$ 60.530,33	\$ 89.947,90

Dentro de los activos no corrientes se encuentran los equipos operativos, computación y red de tenis que tiene un equivalente a \$1760 dólares con una reinversión en el tercer año igual a \$1560 dólares y la inversión en software y en el césped que tienen un valor de \$12.105 dólares anuales. Cabe recalcar que al ser un servicio, no se manejan inventarios.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial está compuesta por cuatro rubros principales. Primero, la inversión de instalaciones que consta de \$188.013,49 dólares donde se encuentra la construcción de las canchas de tenis, construcción de áreas sociales, compra del terreno y de implementos deportivos. Segundo, la inversión en computación y marketing que consta de \$17.250 dólares que corresponde a la compra de computadoras, diseño del logo de la empresa, publicidad del año cero, creación de la página web del club. Tercero, inversión legal que viene a ser la constitución legal cotizada en \$1.500 dólares. Por último, inversión en intangibles que tiene un valor de \$1.150 dólares cotizadas por los proveedores del sistema NacSport. Es importante indicar que no se necesita capital de trabajo ya que a través del cálculo por el método del déficit acumulado máximo, se evidencia que los saldos son siempre positivos en

todos los meses debido a que los ingresos son altos y provenientes de cuatro fuentes, mientras que los gastos son bajos ya que no se cuenta con inventario, ni adquisición de materia prima y el rubro más alto es el mantenimiento de instalaciones y publicidad que se especificaron en los gastos generales. Así que, debido a que el club no posee una política de cuenta por pagar, no es necesario tener liquidez debido a que todos los meses se tiene utilidad con la cual se solventan los gastos incurridos en cada periodo. Para mayor entendimiento del cálculo del capital de trabajo, revisar el archivo excel adjunto.

Estas cifras dan un total de \$207.913,49. Esta cantidad será financiada a un 40% con deuda a largo plazo, a una tasa anual de 11,83% acorde con el interés para el sector PYMES actualizado por parte del Banco Central del Ecuador, y con un capital propio del 60% restante. Dando un total de \$88.007,40 de préstamo con cuotas fijas de \$1.950,12 por 60 meses, tiempo en el que no se incrementa el valor del gasto de efectivo.

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

La capacidad operativa máxima se calculó en conformidad a la cantidad de personas que pueden estar dentro del club mensualmente (828), este valor se calculó tomando en cuenta la cantidad de espacios deportivos y complementarios y las horas disponibles en las que el club se mantiene abierto, y se manejó un porcentaje del 70% para sus inicios que irá variando según el mes y con un incremento del 8% para el primer año. Los costos y gastos se calcularon incrementando anualmente por la inflación acumulada de abril 2018 que es 0,27%.

Los gastos generales son variables ya que van ligados a la inversión de publicidad en Marketing Mix que se observa en el Excel adjunto. Por otro lado, los gastos fijos que se incurre provienen de los beneficios para socios como el seguro médico, mantenimiento de las instalaciones, servicios básicos, suministros de oficina y con un único pago el gasto de constitución.

Tabla No. 20: Utilidad neta del estado de resultados.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	\$21.833,15	\$ 51.471,79	\$ 85.062,60	\$ 132.769,38	\$ 201.137,06

En el resumen del estado de resultados se analiza la utilidad. El negocio tiene todos los años utilidad ya que los ingresos son altos y provienen de distintas fuentes como ya se mencionó antes, además que a pesar que los gastos son altos debido al gasto de publicidad, no genera pérdida. La utilidad sigue creciendo para los cuatro años restantes y eso se evidencia en el gasto de publicidad que también disminuye ya que material publicitario como afiches y flyers, no son usados a partir del segundo año. Además, el precio del servicio se mantiene constante para los cinco años del proyecto por lo que no es afectado por los cambios que existan en la inflación, logrando así cumplir la estrategia de descremado. La inversión a partir del tercer año en computadoras y en implementos deportivos no genera un impacto grande en gastos por lo que la utilidad no disminuye. El anexo 18 presenta el estado de resultados anual.

El anexo 19 presenta el estado de situación financiera anual. Aquí se resume el análisis de activos y pasivos corrientes y no corrientes que se presentó en el punto 7.1. En este apartado es importante analizar que el efectivo es el activo que más aumenta cada año debido a que dentro del estado de flujo de efectivo, las actividades de financiamiento cuenta con valores alto, y de parte de los pasivos, los impuestos por pagar incrementan ya que se obtiene más rentabilidad por parte del club. También la inversión en intangibles presentan valores altos debido a los costos de compra del sistema informático y el césped.

El estado de flujo de efectivo muestra que debido a que el club genera grandes ingresos desde el primer mes, el negocio cuenta con liquidez constante lo que se evidencia en una utilidad durante los 60 meses. De igual manera se observa que el incremento neto del efectivo es siempre negativo en los meses de diciembre de cada año porque existe poca actividad operativa en el negocio debido a que esas fechas son célebres. Además, para reducir los niveles altos

del efectivo, se incorporó una política de pago de dividendos que son el pago a accionistas del 50% para el primer año y del 75% para los cuatro años siguientes. Por último, en el mes veinticinco debido a las reinversiones en equipos operativos se inyectan \$1.560 dólares.

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

Como se mencionó anteriormente, el proyecto se financia a través de capital propio (60%) y deuda a largo plazo (40%). Por lo que se obtienen los siguientes flujos de caja del proyecto y del inversionista:

Tabla No. 21: Flujo de caja del proyecto y del inversionista.

FLUJO CAJA DEL PROYECTO					
0	1	2	3	4	5
-\$ 220.018,49	\$ 31.112,18	\$ 51.196,65	\$ 77.863,54	\$ 122.011,26	\$ 183.637,16
-\$ 220.018,49	-\$ 188.906,31	-\$ 137.709,66	-\$ 59.846,13	\$ 62.165,13	\$ 245.802,29
FLUJO CAJA DEL INVERSIONISTA					
0	1	2	3	4	5
-\$ 132.011,09	\$ 11.220,87	\$ 30.684,09	\$ 56.652,10	\$ 100.013,65	\$ 160.755,15
-\$ 132.011,09	-\$ 120.790,22	-\$ 90.106,13	-\$ 33.454,02	\$ 66.559,62	\$ 227.314,77

Los flujos son negativos hasta el tercer año debido a la fuerte inversión proveniente de publicidad, intangibles, compra de terreno, que se realiza en el año cero; sin embargo, desde el cuarto año los flujos ya son positivos debido a la rentabilidad ocasionado por el crecimiento de las ventas. De acuerdo al CAPM, el proyecto tiene una tasa de retorno del 13,93%, la cual se usa para descontar los flujos de efectivo futuros de los activos financieros, así mismo, WACC tiene una tasa del 11,38% que se descontará de los flujos de inversión. Para el flujo de caja del proyecto se obtiene un VPN de \$91.998,41, mientras que para el flujo de caja del inversionista se obtiene un VPN de \$82.887,50.

El proyecto tiene un TIR de 22,92% que es mayor a la tasa de descuento WACC de 11,38%, lo que implica que la inversión tiene recuperación, mientras que el inversionista arroja un TIR de 29,70%, mayor a la tasa CAPM de 13,93%, lo que indica que también tiene recuperación la inversión. El índice de rentabilidad para el proyecto es de \$1,42, lo que determina que por cada dólar invertido, existe una ganancia de 0,42 centavos, y el (IR) del inversionista es de \$1,63. Por último, el periodo de recuperación del proyecto es de 3,66 años y el

del inversionista es de 3,59 años. El negocio presenta resultados de rentabilidad positivos debido a que el servicio es innovador, además que va de la mano con el sistema de evolución de jugadores de alto rendimiento que mejora la experiencia del usuario. El negocio está enfocado en el deporte, por lo que las personas están dispuestas a pagar más por algo que es diferente y que atraiga. Para incrementar los criterios de inversión, se sugiere que el club a largo plazo, amplíe las instalaciones con más canchas y conseguir la aprobación de la ATP para realizar un ATP 250.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros se encuentran en el anexo 20.

Tabla No. 22: Análisis índices Financieros.

<p>Liquidez: El complejo tiene una razón corriente de 48,99, esto significa que se cuenta con 48,99 dólares de activo por cada dólar que se tiene en el pasivo, esto sucede porque existe un alto efectivo al final del periodo en comparación a los pasivos corrientes; sin embargo, la razón corriente disminuye para los años restantes debido a que los impuestos crecen porque existe mayor rentabilidad. La industria tiene un promedio de 2,34, pero la empresa es más líquida debido a los pocos costos que tiene. Para mejorar estos valores es necesario disminuir los costos relacionados a la publicidad y enfocarse más en free press.</p>	<p>Endeudamiento: El endeudamiento tiene un valor de 0,38 en su primer año, lo que implica que el 38% es financiada con recursos no propios; sin embargo, es un valor bajo en comparación al de la industria que es el 50%, y gracias a las utilidades, los índices bajan hasta tener 9% en el quinto año. También el endeudamiento patrimonial indica que la empresa tiene valores positivos con un 0,62 lo que significa que el patrimonio no está comprometido con sus acreedores debido a que no se maneja con políticas de pago a crédito. Este índice puede mejorar cuando se baja el valor del gasto de publicidad, así el préstamo necesario también disminuye.</p>
<p>Rentabilidad: De acuerdo a este rubro, el margen bruto en los cinco años siempre permanece por debajo del promedio de la industria que es 76,23%; sin embargo, conforme la deuda se vaya pagando y los gastos decrecen, ocasiona que sea más rentable el negocio. El margen neto es mayor al de la industria en los cinco años, teniendo un valor 28 veces mayor en el último año debido a los altos márgenes de ganancia. Para mejorar la rentabilidad se puede disminuir gastos como el de publicidad y enfocarse más en medios OTL.</p>	<p>Actividad: La empresa al contar con políticas de cobro y de pago a proveedores al contado, no tiene rotación de cartera, cobranzas y por pagar. Sin embargo, la rotación de ventas es baja en relación a la industria R9311,01 debido a que las ventas crecen cada año por lo que el índice disminuye. Para incrementar el promedio de la actividad, a largo plazo, se puede invertir en la adquisición de otros softwares que mejoren la experiencia del usuario y también abrir su propia escuela de clases para grupos de alto rendimiento.</p>

CAPITULO VIII

8. Conclusiones Generales

- La implementación de un complejo de tenis de canchas de césped natural es un proyecto viable. El mercado ecuatoriano se encuentra abierto debido a que es una superficie nueva que se relaciona con los inicios del deporte blanco y que hoy en día no existe en el país.
- Según el análisis del cliente se puede inferir que gracias al análisis estadístico, los resultados favorecen al desarrollo del proyecto, ya que variables como la membresía en otro club, indican que si estarían dispuestos a pagar por el alquiler de una cancha de césped natural; sin embargo, el posicionamiento de otros clubes dificulta para que el club adquiriera socios que están vinculados con un complejo distinto.
- El mercado objetivo del proyecto representa una oportunidad, puesto que los potenciales clientes son hombres y mujeres que por sus características demográficas y psicográficas usan el internet frecuentemente por lo que facilita las acciones publicitarias, por esta razón al brindar un servicio que mejora la experiencia del usuario ayudará a sobrepasar las expectativas por lo que la demanda crecerá.
- La propuesta de valor se diferencia en la composición de la superficie de la cancha que ayuda a la durabilidad y que evita que se desgaste en el corto plazo. Además, ninguna empresa del CIU R9311,01 tiene como giro, la explotación de canchas de tenis, por lo que se presenta como una oportunidad para crecer en el mercado.
- El proyecto “Tenis 10” es una oportunidad clave para el negocio, ya que apoyan a proyectos relacionados con el tenis que se refleja en la última década donde hubo un claro crecimiento en la práctica deportiva en la sierra debido a la alta tasa de práctica deportiva, sobre todo en Pichincha.
- El poder de negociación de los proveedores y de los compradores es alto, lo que significa que es vital que la ventaja competitiva sea fuerte y

no imitable en el corto plazo, debido a que existen varios sitios que cumplen con la necesidad de diversión que busca el cliente satisfacer.

- El posicionamiento de las empresas dentro del CIIU R9311,01 es escasa debido a que no son conocidas porque no existen batallas publicitarias entre las mismas lo que garantiza que no existe un líder del mercado.
- El tenis es un deporte que brinda muchos beneficios en la salud como el mejoramiento de la condición cardiovascular y muscular, que según ENSANUT son los principales problemas de la población ecuatoriana.
- Gracias al análisis financiero, se obtiene que existe una inversión alta por todo lo necesario para poner en marcha el negocio, como compra y adecuación del terreno. Por otro lado, los gastos también son altos ya que los rubros de publicidad usados van a servir para hacer conocer al complejo en el menor tiempo y posicionar a la empresa.
- Se determina que el proyecto es factible debido a su propuesta de valor. Esto se evidencia dentro de los criterios de inversión en el que se tiene un CAPM de 13,93% y un WACC de 11,38% y que son menores al TIR. A través de estas tasas de descuento se logra un VPN de \$82.887,50 en el flujo del inversionista y un VPN de \$91.998,41 para el flujo del proyecto. Estos valores determinan que existe factibilidad a través de la rentabilidad que se obtiene. El proyecto presenta un TIR de 22,92% que es mayor a la tasa exigida del proyecto y el TIR del inversionista es de 29,70%. El índice de rentabilidad es de \$1,42 para el proyecto y de \$1,63 para el inversionista. Esto implica que se asegura el retorno para el proyecto. Por último, el periodo de recuperación es de 3,66 años para el proyecto y de 3,59 años para el inversionista, lo que implica que a mediados del tercer año se recupera la inversión lo que genera ganancias en los siguientes años.
- Luego del quinto año, donde la rentabilidad no se vea comprometida, se recomienda trabajar en deportes en crecimiento de raqueta como el pádel para desarrollar competitivamente el deporte del Ecuador y así lograr captar la atención del cliente.

Bibliografía

- Administración Club Hurlingham. (20 de Noviembre de 2015). *Tenis: The game in white*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2017, de Sitio Web del Club Hurlingham: <http://www.hurlingham-club.com.ar/Tenis>
- ADUANET. (2018). *Tratamiento Arancelario por subpartida Nacional*. Obtenido de Sitio Web de ADUANET: <http://www.aduanet.gob.pe/servlet/AIScrollini?partida=1209290000>
- Agencia Andes. (21 de Julio de 2017). *Ecuador promueve la actividad física, el deporte y la recreación como política pública*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2017, de Sitio Web de Diario El Tiempo: <http://www.eltiempo.com.ec/noticias/deportes/3/417409/ecuador-promueve-la-actividad-fisica-el-deporte-y-la-recreacion-como-politica-publica>
- Alonso, G. (2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*. Obtenido de Documento de sitio web de la Universidad de Palermo : http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). Fundamentos de Marketing. En G. Armstrong, & P. Kotler, *Fundamentos de Marketing* (pág. 260). México D.F: Pearson.
- Banco Central. (Diciembre de 2016). *Evolución de la Balanza Comercial*. Recuperado el 19 de Octubre de 2017, de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201612.pdf>
- Banco Central. (30 de Septiembre de 2017). *Inflación*. Recuperado el 22 de Octubre de 2017, de Sitio Web de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Banco Central. (Octubre de 2017). *tasa de interés*. Recuperado el 22 de Octubre de 2017, de Sitio Web de Banco Central del Ecuador,:

<https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

Banco Central del Ecuador. (17 de Octubre de 2017). *Riesgo país*. Recuperado el 22 de Octubre de 2017, de Sitio Web de Banco Central del Ecuador: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

Banco Mundial. (2017). *Proyecto Doing Business en Ecuador*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2017, de Sitio Web del Banco Mundial: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador#starting-a-business>

Cantón Rumiñahui. (2013). *“GENERACIÓN DE GEOINFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL TERRITORIO A NIVEL NACIONAL ESCALA 1: 25 000” Socioeconómica y Cultural*. Recuperado el 30 de Diciembre de 2017, de Sitio Web de Cantón Rumiñahui: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PDOT/ZONA2/NIVEL_DEL_PDOT_CANTONAL/PICHINCHA/RUMI%91AHUI/IEE/MEMORIA_TECNICA/mt_ruminahui_socioeconomico.pdf

Club Los Chillos. (2018). *Quiénes somos - directorio del club período 2018 - 2020*. Obtenido de Sitio Web de Chillos Club Campestre S.A.: http://clubloschillos.com/directorio_del_club.html

Comercio, E. (11 de Septiembre de 2015). *En Guayas se practica menos deporte que el resto de provincias de Ecuador*. Obtenido de Sitio Web de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/datos/guayas-practica-deporte-ecuador-provincias.html>

Cruz Azul Fútbol Club. (s.f.). *Instalaciones La Noria*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2017, de Sitio Web de Cruz Azul Fútbol Club: <http://cruzazulfc.com.mx/Estadio/lanoria/>

El Ciudadano. (29 de Agosto de 2015). *Gobierno nacional ratifica apoyo al deporte juvenil del país*. Recuperado el 19 de Octubre de 2017, de Sitio Web de El Ciudadano Sistema de Información oficial:

<http://www.elciudadano.gob.ec/gobierno-nacional-ratifica-apoyo-al-deporte-juvenil-del-pais/>

FET. (27 de Noviembre de 2014). *Se firma preacuerdo del 'Tenis 10' con Ministerio de Educación*. Recuperado el 19 de Octubre de 2017, de Sitio Web de la Federación Ecuatoriana de Tenis: <http://www.fet.ec/noticia.php?id=268>

Groppel, J. (1997). *Beneficios del Tenis USTA*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2017, de Sitio web de Tenis Amistad: <http://www.tenisamistad.com/benten.htm>

Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2010). *Investigación de Mercados en un ambiente de información digital* (4ª Edición ed.). México D.F, México: McGraw-Hill Interamericana .

INEC. (Enero de 2010). *Costumbres y Prácticas Deportivas en la Población Ecuatoriana*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2017, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf

INEC. (Enero de 2010). *Costumbres y prácticas deportivas en la población ecuatoriana*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2017, de Sitio Web de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf

INEC. (2010). *Fascículo Provincial Pichincha*. Recuperado el 30 de Diciembre de 2017, de Sitio Web de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>

INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Recuperado el 30 de Diciembre de 2017, de Sitio web de Instituto

Nacional de Estadísticas y Censos:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Obtenido de Sitio Web de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

INEC. (Diciembre de 2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2017, de Sitio Web de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

INEC. (2012). *Encuesta de uso de tiempo*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2017, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Uso_Tiempo/Presentacion_%20Principales_Resultados.pdf

INEC. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 19 de Octubre de 2017, de Sitio Web del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

INEC. (2013). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2017, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20resultados%20ENSANUT.pdf

INEC. (2015). *Compendio de Resultados de Encuesta de Condiciones de Vida*. Recuperado el 23 de Octubre de 2017, de Ecuador en Cifras:

- http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf
- INEC. (2016). *Encuesta del Uso del Tiempo*. Recuperado el 23 de Octubre de 2017, de Ecuador en Cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Uso_Tiempo/Presentacion_%20Principales_Resultados.pdf
- INEC. (2016). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones*. Recuperado el 23 de Octubre de 2017, de Ecuador en Cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf
- INEC. (Septiembre de 2017). *Encuesta nacional de empleo, subempleo y desempleo*. Recuperado el 22 de Octubre de 2017, de Sitio Web de Instituto de Estadísticas y Censos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Septiembre/092017_M.Laboral.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México D.F.: Pearson Educación.
- Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing. Gestión Estratégica y Operativa del mercado*. México D.F.: McGrawHill Interamericana.
- Ley de Compañías. (5 de Noviembre de 1999). *Codificación de la Ley de Compañías*. Obtenido de Congreso Nacional: http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_comp.pdf
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados* (5^o ed.). México D.F, México: Pearson Prentice Hall.
- Ministerio del Ambiente. (10 de Septiembre de 2004). *Codificación 19, Ley de Gestión Ambiental*. Obtenido de Documento Web de: Ministerio del Ambiente: <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf>

Ministerio de Finanzas. (s.f. de 2016). *Presupuesto General del Estado*. Recuperado el 22 de Octubre de 2017, de Sitio Web de Ministerio de Finanzas:

<http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/19-Por-Consejo-Sectorial-Agrupaci%C3%B3n-Institucional-Gastos.pdf>

Saiku SRI. (2016). *Crecimiento de la Industria R9311.01*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2017, de Sitio Web de Saiku SRI: <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la matriz productiva*. Recuperado el 19 de Octubre de 2017, de Sitio Web de Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

SENAE. (2018). *Tarifas del impuesto al consumo especial*. Obtenido de Sitio Web de SRI: www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/32f6f48d.../Tarifas+ICE.pdf

Superintendencia de Compañías. (2017). *Portal de Información, Compañía por actividad económica (CIU)*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2017, de Sitio Web de Superintendencia de Compañías: http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1a%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d&ui.name=Companias%20por%20Actividad%20Economica&run.outputFormat=&run.prompt=true

Superintendencia de Compañías. (4 de Diciembre de 2017). *Portal de Información / Compañías por actividad económica*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2017, de Sitio web de Superintendencia de Compañías:

http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d&ui.name=Companias%20por%20Actividad%20Economica&run.outputFormat=&run.prompt=true

Superintendencia de Compañías. (2017). *Instructivo de constitución de compañías*. Obtenido de Superintendencia de Compañías: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf

Superintendencia de Compañías. (2017). *Portal de información / compañías por actividad económica*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2017, de Sitio web de Superintendencia de Compañías: http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d

Superintendencia de Compañías. (2017). *Instructivo de constitución de compañías*. Obtenido de Superintendencia de Compañías: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf

Ursino, L. (8 de Noviembre de 2012). *El deportes y las clases sociales*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2017, de Sitio Web de Deportcool: <https://deportcool.wordpress.com/2012/11/08/el-deporte-y-las-clases-sociales/>

Viajandox. (2016). *Vulqano Park*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2017, de Sitio web de Viajandox: <https://www.ec.viajandox.com/quito/vulqano-park-A2679>

ANEXOS

Anexo 1: Relación de apertura de negocio entre Ecuador y América Latina.

Indicador	Ecuador	América Latina y el Caribe	OCDE ingreso alto	Mejor Clasificación Global
Procedimientos - Hombres (número) ⓘ	11	8.4	4.9	1.00 (Nueva Zelanda)
Tiempo - Hombres (días) ⓘ	48.5	31.7	8.5	0.50 (Nueva Zelanda)
Costo - Hombres (% de ingreso per cápita) ⓘ	21.9	37.5	3.1	0.00 (Reino Unido)
Procedimientos - Mujeres (número) ⓘ	11	8.5	4.9	1.00 (Nueva Zelanda)
Tiempo - Mujeres (días) ⓘ	48.5	31.8	8.5	0.50 (Nueva Zelanda)
Costo - Mujeres (% de ingreso per cápita) ⓘ	21.9	37.5	3.1	0.00 (Reino Unido)
Requisito de capital mínimo pagado (% de ingreso per cápita) ⓘ	0.0	2.1	8.7	0.00 (113 Economías)

Anexo 2: Relación de practicantes de deporte según la región.

Practica Deporte, Según Región Natural (% Población de 15 años y más)

	1998	1999	2006	2014
País	30,7	28,8	28,6	37,3
Costa	25,6	25,0	23,3	31,2
Sierra	36,8	33,0	33,7	43,4
Amazonía	38,6	*	36,1	43,2

* Año 1999 no incluye Amazonía

Anexo 3: Distribución porcentual de practicantes de deporte según la edad.

Distribución porcentual de la población mayor de 12 años, según grupos de edad y sexo

Nivel Nacional

	Grupos de Edad	Sexo		Total
		Hombre	Mujer	
	De 12 a 24 años	1 673 762 35,7%	1 642 844 33,6%	3 316 606 34,7%
	De 25 a 44 años	1 666 281 35,6%	1 804 345 36,9%	3 470 626 36,3%
	De 45 a 64 años	952 425 20,3%	993 002 20,3%	1 945 427 20,3%
	De 65 años y más	391 314 8,4%	443 354 9,1%	834 668 8,7%
Total		4 683 782 100,0%	4 883 545 100,0%	9 567 327 100,0%

Nota. Datos tomados de INEC, ECV – 5ta. Ronda 2005/2006

Anexo 4: Matriz de relación entre variables PEST

		Influencia/Relación			
		Factor			
Factor	Variable	Político	Económico	Social	Tecnológico
Político	El año 2012 marca el principio por parte de Rafael Correa para cambiar la matriz productiva, esto nace tras los déficits de la balanza comercial en los últimos 3 años.		3	2	3
	Se ha incrementado la ayuda hacia la industria deportiva comenzando desde la aparición del Ministerio del Deporte en 2007, esta ayuda iba dirigida hacia organizaciones deportivas, clubes deportivos, federaciones.		3	0	2
	En el 2014 se desarrolló el proyecto "Tenis 10" donde "La Federación Ecuatoriana de Tenis, la ITF y el Ministerio de Educación, firmaron un preacuerdo en el que establece al "Tenis 10" como programa de inclusión social.		2	3	0
Económico	la inflación mensual hasta octubre 2017 es de -0,09% y la inflación anual con la que termina en 2016 es de 1,12% (Banco Central, 2017).	-2		1	2
	Según INEC, la tasa de desempleo nacional hasta septiembre 2017 es de 4,4%. Por otro lado, Quito tiene una tasa de 9,1%, Guayaquil con 5,1%, Cuenca con 4,3% y Machala con el menor porcentaje de desempleo con 4,2% (INEC, 2017).	-1		2	0
	La tasa de referencia activa del 2017 para el segmento productivo PYMES, se encuentra en una mínima de 11,20% anual y una máxima de 11,83% anual (Banco Central, 2017)	2		0	1
	Tomando en cuenta el presupuesto otorgado al Ministerio del Deporte del año 2015 que era de más de 162 millones de dólares, el presupuesto otorgado para el 2016 se redujo a \$101.365.103 (Ministerio de Finanzas, 2016)	2		0	3
	La tabla del Banco Mundial muestra la relación entre Ecuador y América Latina para la apertura de negocio, este tiene indicadores como procedimientos que toma para poner en marcha la empresa como el tiempo necesario, y el costo de mano de obra (Banco Mundial, 2017).	-3		0	0
Social	Según la estratificación demográfica del país y por las condiciones necesarias para la práctica del tenis, indica que los estratos que entran son el A, B, C+, lo que representa el 35,9% de la población (INEC, 2011).	1	-2		-2
	Según la encuesta del Uso del Tiempo realizado por el INEC, demuestra que las mujeres destinan un 54% al tiempo no productivo en el que entra la práctica deportiva y los hombres destinan el 60% para el tiempo no productivo (INEC, 2016).	0	1		2
	La evolución de la práctica deportiva según la región, indica que la sierra es quien tiene una variación porcentual mayor de 36,8 % en 1998 a 43,4% en 2014, seguido de la costa con 25,6% en 1998 a 31,2% en 2014 (INEC, 2015).	2	2		2
	La cantidad de personas que practican deporte según el rango de edad (Anexo 3), es de 71,3% en hombres y el 70,5% en mujeres comprendidos entre 12 y 44 años (INEC, 2010).	0	2		3
	Pichincha es la provincia en que más se practica deporte con 49,2%, mientras que Guayas es la provincia que menos practica deporte con 30,1% (Comercio, 2015)	2	0		3
	Art. 40.- Toda persona natural o jurídica que, en el curso de sus actividades empresariales o industriales estableciere que las mismas pueden producir o están produciendo daños ambientales a los ecosistemas, está obligada a informar sobre ello al Ministerio del ramo o a las instituciones del régimen seccional autónomo (Ministerio del Ambiente, 2004)	-1	0		0
Tecnológico	En el Ecuador, la tecnología tiene un impacto mínimo en el país debido a la poca incursión en los deportes.	-1	0	-3	
	Las redes sociales es una de las tendencias de los últimos años, esto nace debido al bajo costo y al alto alcance, además que, para la industria deportiva, la promoción a través de redes sociales es fundamental para nuevos torneos o actividades que quiera realizar a futuro.	1	0	3	
	Según datos del INEC, muestran que el 90,43% del país en edades comprendidas de los 5 años o más tienen un celular, de los cuales el 26,83% su celular es Smartphone y el 25,28% utiliza redes sociales, lo que significa que el uso de las redes sociales como mecanismo de promoción va a ser efectivo (INEC, 2016).	1	0	3	
Influencia/Relación:		-3 (muy fuerte-negativa), -2 (fuerte-negativa), -1 (débil-negativa)			
		3 (muy fuerte-positiva), 2 (fuerte-positiva), 1 (débil-positiva)			
		0 (Neutral) - sin impacto			

Anexo 5: Matriz de relación entre variables Porter

MATRIZ DE RELACIÓN DE FUERZAS DE PORTER		Fuerzas de Porter				
Fuerzas de Porter	Concepto	Amenaza de nuevos competidores	Poder de negociación de los compradores	Amenaza de productos sustitutos	Poder de negociación con los proveedores	Rivalidad entre los competidores
Amenaza de nuevos competidores	Se requiere capital inicial alto para poner en marcha el negocio como costos para adquisición y adecuación del complejo y también acciones gubernamentales.				El capital inicial incrementa debido a que para deportes, como el golf, o ecuestre, se necesita implementos específicos y que por la poca oferta de proveedores, el precio sube.	Favorece para los competidores existentes que se requiera un capital alto debido a que por los altos costos, pocas empresas entrarán, por lo que no perderán cuota de mercado
	El crecimiento de la industria R9311, 01 según el Saiku del SRI es una de las más volátiles tomando en cuenta desde 2015. Estas variaciones son: 2015 (13%), 2016 (85%) y 2017 (3%) (Saiku SRI, 2016).					A pesar que la industria R9311,01 es muy volátil, no cuenta con un líder claro del mercado, debido a su bajo posicionamiento.
	Según la Superintendencia de Compañías, menciona que la primera empresa en esta industria se crea en 1973, de igual manera, entre el 2000 y el 2015 han cesado sus actividades 46 empresas y 44 empresas están activas. Entre 2016, 2017 se crean doce empresas y ninguna se encuentra inactiva (Superintendencia de Compañías, 2017).					Aunque existe un número considerable de empresas activas dentro del CIU R9311,01, estas no tienen una alta cuota de mercado ya que no existen batallas publicitarias, y la publicidad que se maneja no es atrayente para el público.
Poder de negociación de los compradores	Los compradores tienen la capacidad de seleccionar diferentes instalaciones deportivas de acuerdo con características de la instalación, variedad de deportes que ofertan, gama de servicios complementarios, calidad del servicio.	Su poder es alto ya que los nuevos competidores no entran con una ventaja competitiva fuerte, por lo cual dificulta estimular el sentido de compra del cliente.		El cliente busca satisfacer la necesidad de diversión, y existe una amplia gama de sustitutos que cumplen ese objetivo como bares, discotecas, cine, parques como Vulcano Park, entre otros.		Se aplica la misma lógica que se usó en el análisis de relación con la fuerza de amenaza de nuevos competidores, ya que a pesar de su ambigüedad, su posicionamiento es bajo.
	Por último, según la Superintendencia de Compañías, existen 20 empresas registradas hasta diciembre 2017 (Superintendencia de Compañías, 2017).	Su poder permanece alto ya que a pesar del alto número registrado para el 2017, ninguno posee una actividad que ofrezca un valor adicional al cliente.				
Amenaza de productos sustitutos	Actividades recreativas y no recreativas son fuertes sustitutos como discotecas, bares, cines, Vulcano Park, Mr. Joy que están más avanzados en términos tecnológicos gracias a los sistemas de prevención de accidentes con los que cuentan y simuladores virtuales (Viajando, 2016).	Es la principal amenaza dentro de la industria bajo la codificación CIU R9311,01 debido a que estos negocios cumplen con la función de diversión del cliente.	El cliente busca satisfacer la necesidad de diversión, y existe una amplia gama de sustitutos que cumplen ese objetivo como bares, discotecas, cine, parques como Vulcano Park, entre otros.			Es la principal amenaza dentro de la industria bajo la codificación CIU R9311,01 debido a que estos negocios cumplen con la función de diversión del cliente.
	Hay centros deportivos tradicionales como parques públicos o de urbanizaciones privadas que cuentan con canchas de diferentes deportes.	Para reducir el impacto de esta variable dentro de la industria, es necesario entregar valor al cliente, o tener una ventaja competitiva que no sea imitable en el corto plazo				Empresas existentes no cuentan con ventaja competitiva para hacer frente a centros activos gratuitos, lo que reduce su margen de ganancia.
Poder de negociación con los proveedores	Dentro del CIU C3230,01, se encuentran que solo 6 empresas son encargadas de la venta y distribución de implementos deportivos.	A pesar del bajo posicionamiento de los proveedores, los negocios del CIU R9311,01 se ven obligados a comprar a las pocas empresas del CIU C3230,01.				A pesar del bajo posicionamiento de los proveedores, los negocios del CIU R9311,01 se ven obligados a comprar a las pocas empresas del CIU C3230,01 debido a que los costos por la importación de los implementos crecerán debido a los impuestos que pueden recaer, lo cual obliga a comprar por un precio más bajo a empresas nacionales.
	Buen posicionamiento de compañías extranjeras que ofrecen gran variedad de productos, precios y condiciones, lo cual lo vuelve atractivo para el mercado.	Los costos por la importación de los implementos crecerán debido a los impuestos que pueden recaer, lo cual obliga a comprar por un precio más bajo a empresas nacionales.				
Rivalidad entre los competidores	Amplia cantidad de instalaciones deportivas que brindan un servicio similar; sin embargo no tienen un buen posicionamiento.	La amenaza de nuevos competidores es alto ya que no se necesitan muchos procesos para consolidar la empresa, y dependiendo del giro de negocio pueden arrebatar cuota de mercado a los actuales competidores.	A pesar de la amplia cantidad de instalaciones deportivas, los clientes tienen todo el poder debido a que la elección de compra pasa netamente en los gustos, preferencias y necesidad que quiera cubrir.	Muchas empresas que cumplen la necesidad de diversión, gracias al bajo posicionamiento de empresas existentes.	Es favorable que existan más empresas dentro del CIU R9311,01, ya que al ser pocos proveedores nacionales de implementos deportivos, los competidores no tienen opción para elegir un proveedor, ya que la única variable para calificar, sería el precio; sin embargo, los precios no difieren mucho entre proveedores.	
	Según la Superintendencia de Compañías, indica que hasta el 4 de diciembre del 2017, dentro del CIU R9311,01 existen 124 empresas, en donde se concentran más en Quito (53) y Guayaquil (43), y en el Valle de los Chillos hay 3 empresas registradas (Superintendencia de Compañías, 2017).					

Anexo 6: Matriz EFE.

Oportunidades	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Políticas gubernamentales que apoyan el desarrollo del deporte	0,15	4	0,60
Crecimiento de personas que practican deporte	0,10	2	0,20
Mercado objetivo numeroso (35,9% de la población)	0,10	3	0,30
Proyecto "Tenis 10" por parte de la ITF y Ministerio de Educación	0,05	2	0,10
Presupuesto general del estado otorgado al deporte	0,10	3	0,30
Rivalidad entre competidores es bajo	0,05	2	0,10
Amenazas	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Número bajo de proveedores dentro de la industria	0,10	2	0,2
Número alto de servicios sustitutos	0,10	4	0,4
Poder de negociación de los clientes es alto	0,05	2	0,1
Industria R9311,01 volátil	0,10	3	0,3
Altas barreras de entradas para ingreso de nuevos competidores	0,10	4	0,4
Total	1,00		2,9

Anexo 7: Tabla que indica la segmentación de mercado para el proyecto.

Segmentación	Información	Porcentaje	Total
Geográfica	Personas que vivan en el valle de los Chilllos	100%	85.852
Demográfica	Edad entre 15 y 49 años	66,8%	H= 28.001 M= 29.349
	Nivel socioeconómico A, B, C+	35,9%	H= 10.052 M= 10.536
Psicográfica	Nivel de actividad física	49,2%	H= 4.946 M= 5.184
Mercado Objetivo			10.130

Anexo 8: Cálculo del tamaño de la muestra.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * (1 - p)}$$

$$n = \frac{10.130 * 1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}{0,05^2 * (10.130 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}$$

$$n = 370$$

Anexo 9: Relación entre la edad y hacerse miembro del complejo de canchas de tenis de césped natural.

Cuenta de 12. ¿Estaría interesado en hacerse miembro del complejo a través de la compra de una membresía?

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna		Total general
	No	Sí	
Entre 15 y 24 años	8,00%	24,00%	32,00%
Entre 25 y 35 años	14,00%	16,00%	30,00%
Entre 36 y 46 años	18,00%	12,00%	30,00%
Entre 47 y 57 años	2,00%	2,00%	4,00%
Mayor 57 años	0,00%	4,00%	4,00%
Total general	42,00%	58,00%	100,00%

Anexo 10: Relación entre si pagaría por el alquiler de la cancha y si estaría interesado en hacerse miembro del complejo.

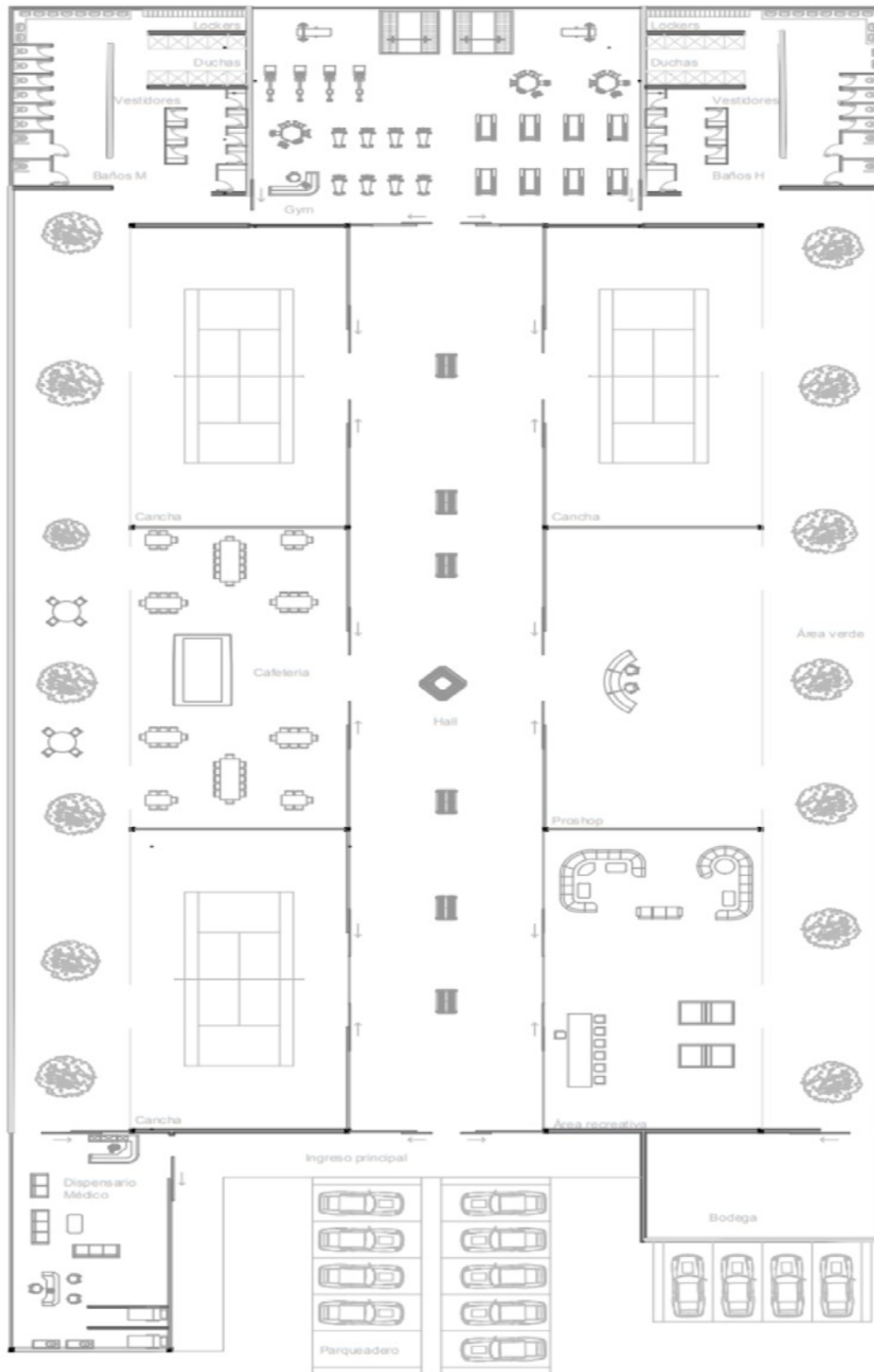
Recuento de 12. ¿Estaría interesado en hacerse miembro del complejo a través de la compra de una membresía?

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna		Total general
	No	Sí	
No	8,00%	2,00%	10,00%
Sí	34,00%	56,00%	90,00%
Total general	42,00%	58,00%	100,00%

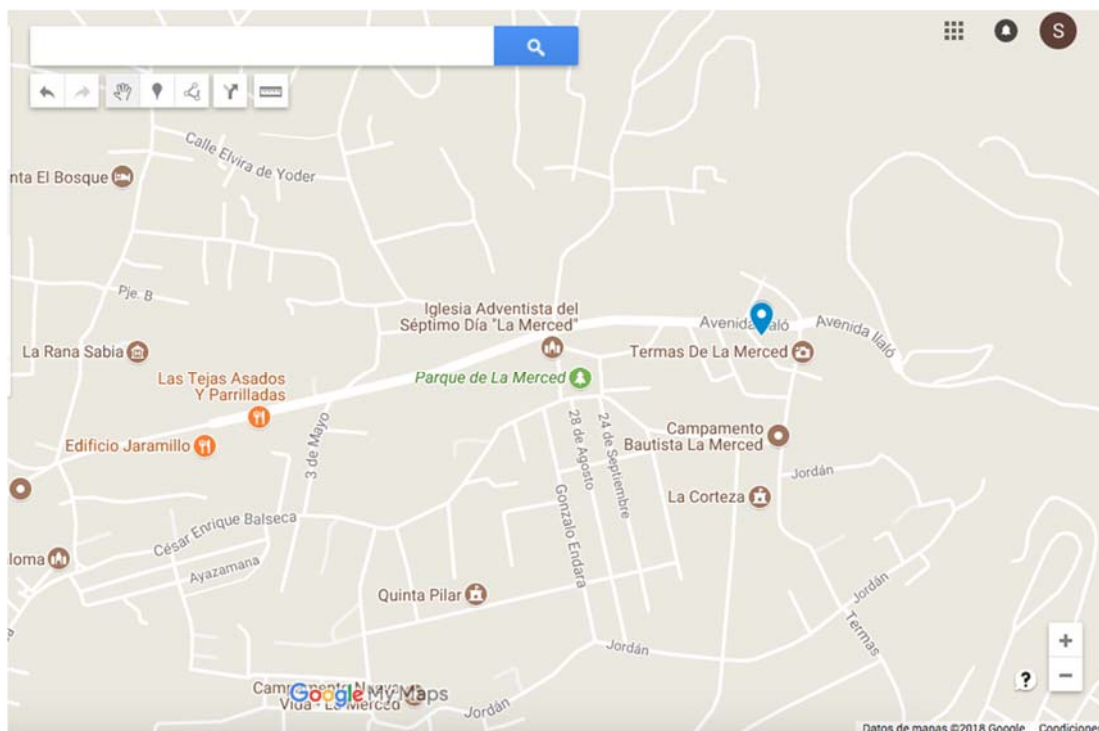
Anexo 11: Logo de la empresa.



Anexo 12: Diseño de la instalación con todos sus espacios.



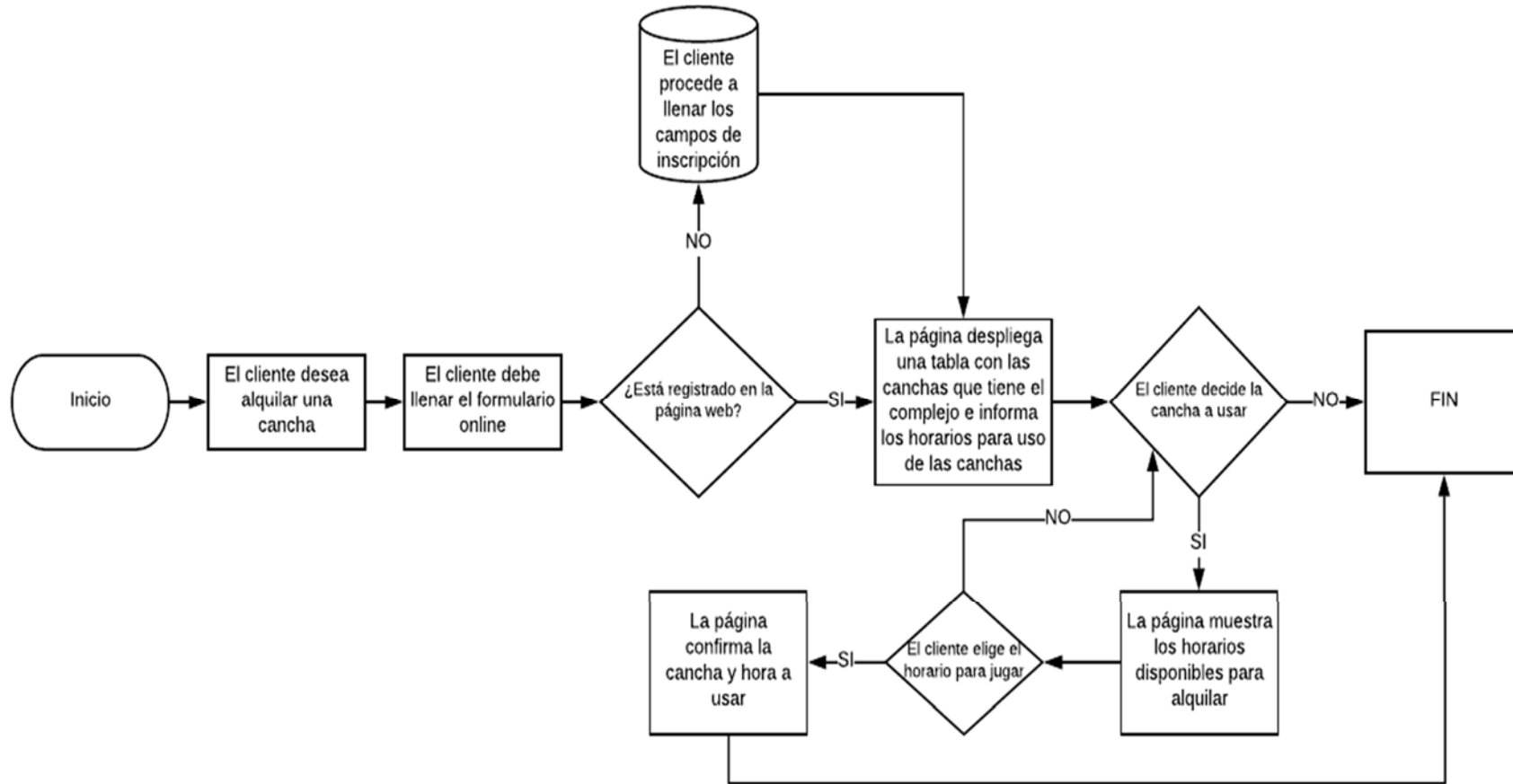
Anexo 13: Mapa de ubicación del “Ecuador Lawn Tennis Club”.



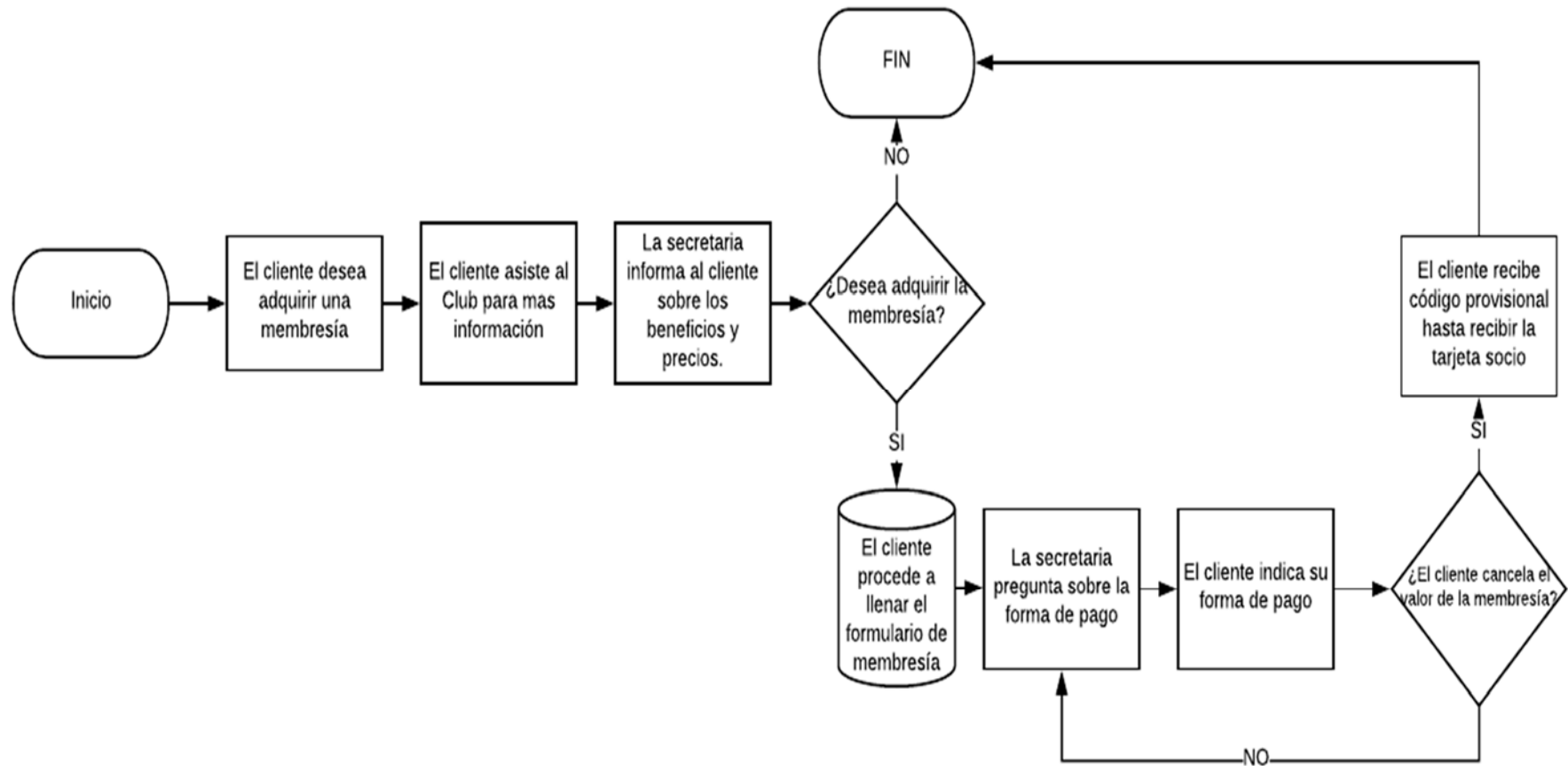
Anexo 14: Cotización desglosada para el año 1 del costo promocional.

Promoción					
Año 1					
Razón	Cantidad	Tiempo	Medida en tiempo	Costo Unitario	Costo Total
Afiches	10000,00	365,00	días	\$ 0,12	\$ 1.200,00
Flyers	50000,00	365,00	días	\$ 0,04	\$ 2.000,00
Redes Sociales	1,00	365,00	días	\$ 30,00	\$ 10.950,00
Periódicos	2,00	6,00	mes	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00
Revistas	1,00	6,00	mes	\$ 1.500,00	\$ 9.000,00
Cuñas Radiales	2,00	6,00	mes	\$ 350,00	\$ 4.200,00
Capacitación vendedores	1,00	2,00	días	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
Total					\$ 43.750,00
Valor Mensual					\$ 3.645,83

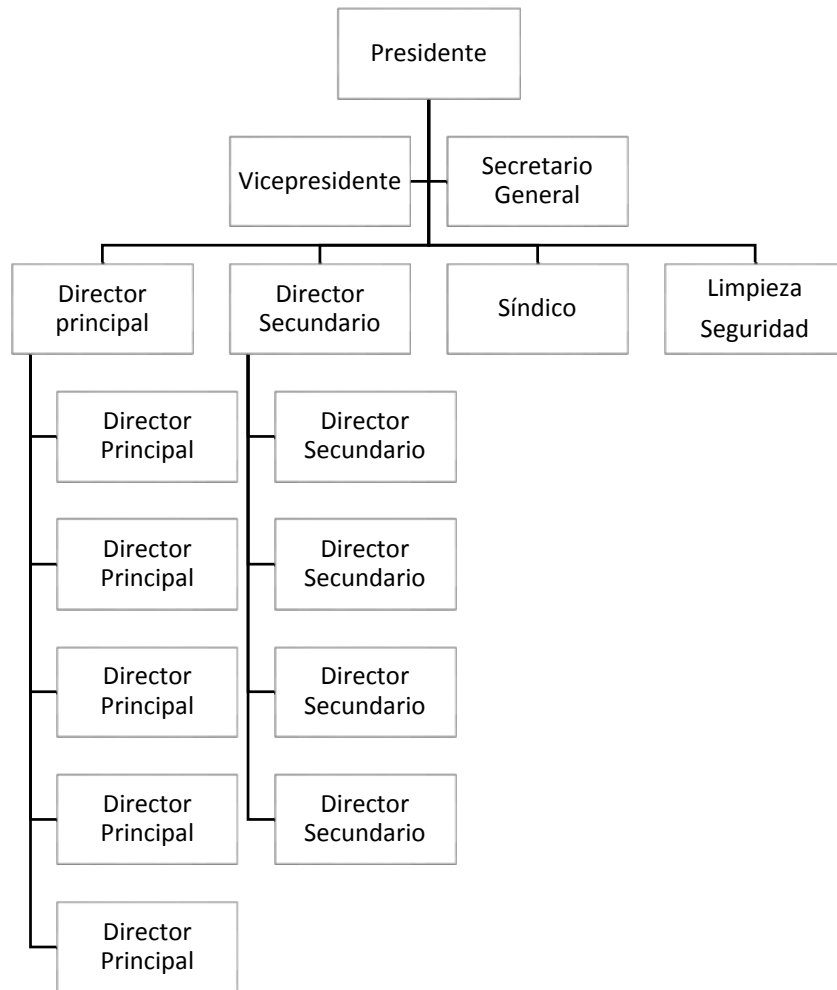
Anexo 15: Flujograma de alquiler de canchas.



Anexo 16: Flujograma adquisición de membresía.



Anexo 17: Organigrama Chillo Club Campestre S.A.



Adaptado de: Chillo Club Campestre S.A.

Anexo 18: Estado de resultados anual.

	1	2	3	4	5
Crecimiento de las ventas	0%	11%	16%	20%	25%
(-) Ventas	\$ 313.900,00	\$ 349.140,00	\$ 405.184,30	\$ 487.908,67	\$ 607.573,10
(-) Costo de venta de alquiler de canchas	\$ 82.620,64	\$ 89.442,37	\$ 104.329,29	\$ 126.245,17	\$ 158.005,07
(=) Costo de venta de adquisición de membresías	\$ 23.112,01	\$ 25.065,41	\$ 29.223,64	\$ 35.373,95	\$ 44.251,28
(-) UTILIDAD BRUTA	\$ 208.167,35	\$ 234.632,22	\$ 271.631,37	\$ 326.289,54	\$ 405.316,74
Crecimiento de la Utilidad Bruta	0%	13%	16%	20%	24%
(-) Gastos Generales	\$ 161.405,67	\$ 153.954,13	\$ 152.167,43	\$ 152.481,58	\$ 152.796,58
(-) Gasto de depreciación	\$ 409,33	\$ 409,33	\$ 865,83	\$ 534,00	\$ 534,00
(=) Gasto de amortización	\$ 2.421,00	\$ 2.421,00	\$ 2.421,00	\$ 2.421,00	\$ 2.421,00
(-) UTILIDAD ANTES DE INTERESES IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 43.931,34	\$ 77.847,75	\$ 116.177,11	\$ 170.852,97	\$ 249.565,17
(=) Gasto de intereses	\$ 9.683,27	\$ 7.969,45	\$ 6.041,53	\$ 3.872,75	\$ 1.433,03
(-) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 34.248,08	\$ 69.878,30	\$ 110.135,58	\$ 166.980,21	\$ 248.132,13
(=) 15% Participación trabajadores	\$ 5.137,21	\$ 10.481,75	\$ 16.520,34	\$ 25.047,03	\$ 37.219,82
(-) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 29.110,86	\$ 59.396,56	\$ 93.615,24	\$ 141.933,18	\$ 210.912,31
(=) 25% Impuesto a la renta	\$ 7.277,72	\$ 7.924,77	\$ 8.552,64	\$ 9.163,80	\$ 9.775,25
UTILIDAD NETA	\$ 21.833,15	\$ 51.471,79	\$ 85.062,60	\$ 132.769,38	\$ 201.137,06

Anexo 19: Estado de situación financiera anual.

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 220.018,49	\$ 2.669.317,43	\$ 2.646.728,00	\$ 2.639.105,81	\$ 2.705.259,37	\$ 2.885.905,05
Corrientes	\$ 206.593,49	\$ 2.526.614,59	\$ 2.537.989,16	\$ 2.548.349,98	\$ 2.652.016,87	\$ 2.868.122,55
Efectivo	\$ 206.593,49	\$ 2.526.614,59	\$ 2.537.989,16	\$ 2.548.349,98	\$ 2.652.016,87	\$ 2.868.122,55
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No Corrientes	\$ 13.425,00	\$ 142.702,83	\$ 108.738,83	\$ 90.755,83	\$ 53.242,50	\$ 17.782,50
Material y Equipos Operativos	\$ 1.320,00	\$ 15.840,00	\$ 15.840,00	\$ 34.560,00	\$ 34.560,00	\$ 34.560,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ -2.660,67	\$ -7.572,67	\$ -15.223,67	\$ -23.685,00	\$ -30.093,00
Intangibles	\$ 12.105,00	\$ 145.260,00	\$ 145.260,00	\$ 145.260,00	\$ 145.260,00	\$ 145.260,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ -15.736,50	\$ -44.788,50	\$ -73.840,50	\$ -102.892,50	\$ -131.944,50
PASIVOS	\$ 88.007,40	\$ 1.020.095,59	\$ 862.943,34	\$ 678.330,86	\$ 478.661,71	\$ 258.248,07
Corrientes	\$ -	\$ 51.571,93	\$ 69.977,81	\$ 82.855,89	\$ 105.349,79	\$ 134.853,98
Sueldos por pagar (Nómina)	\$ -	\$ 39.157,00	\$ 44.646,92	\$ 42.931,74	\$ 44.819,46	\$ 44.906,08
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 12.414,93	\$ 25.330,88	\$ 39.924,15	\$ 60.530,33	\$ 89.947,90
No Corrientes	\$ 88.007,40	\$ 968.523,66	\$ 792.965,54	\$ 595.474,96	\$ 373.311,92	\$ 123.394,08
Deuda a largo plazo	\$ 88.007,40	\$ 968.523,66	\$ 792.965,54	\$ 595.474,96	\$ 373.311,92	\$ 123.394,08
PATRIMONIO	\$ 132.011,09	\$ 1.649.221,84	\$ 1.783.784,65	\$ 1.960.774,96	\$ 2.226.597,65	\$ 2.627.656,99
Capital	\$ 132.011,09	\$ 1.584.133,13	\$ 1.584.133,13	\$ 1.584.133,13	\$ 1.584.133,13	\$ 1.584.133,13
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 65.088,71	\$ 199.651,52	\$ 376.641,83	\$ 642.464,52	\$ 1.043.523,86
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Anexo 20: índices financieros.

Industria R9311.01						
Indicadores de liquidez						
Año	1	2	3	4	5	Promedio
Razón corriente	48,99	36,27	30,76	25,17	21,27	2,3441
Prueba Ácida	No hay Inv.	No hay Inv.	No hay Inv.	No hay Inv.	No hay Inv.	2,2756
Indicadores de endeudamiento						
Año	1	2	3	4	5	Promedio
Endeudamiento activo	0,38	0,33	0,26	0,18	0,09	0,5096
Endeudamiento patrimonial	0,62	0,48	0,35	0,21	0,10	2,4388
Endeudamiento activo fijo	0,62	0,67	0,74	0,82	0,91	16,8573
Apalancamiento	2,62	3,07	3,89	5,65	11,17	3,4388
Apalancamiento financiero	1,62	1,48	1,35	1,21	1,10	2,2326
Indicadores de rentabilidad						
Año	1	2	3	4	5	Promedio
Dupont	1%	2%	3%	5%	7%	7%
Margen Bruto	66,32%	67,20%	67,04%	66,88%	66,71%	76,23%
Margen operacional	14,00%	22,30%	28,67%	35,02%	41,08%	-2,51%
Margen neto	6,96%	14,74%	20,99%	27,21%	33,10%	5,91%
Rentabilidad operacional del patrimonio	3%	4%	6%	8%	9%	52,70%
Rentabilidad financiera	1%	3%	4%	6%	8%	38,45%
Indicadores de actividad						
Año	1	2	3	4	5	Promedio
Rotación de cartera	No hay cxc	No hay cxc	No hay cxc	No hay cxc	No hay cxc	
Rotación de ventas	0,12	0,13	0,15	0,18	0,21	4,3761
Periodo de cobranza	No hay cxc	No hay cxc	No hay cxc	No hay cxc	No hay cxc	
Periodo por pagar	No hay cxc	No hay cxc	No hay cxc	No hay cxc	No hay cxc	

