

# **UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**



## **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CANCHA DEPORTIVA CERRADA DE INDOOR FÚTBOL EN EL SUR DE LA CIUDAD DE QUITO.**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para  
obtener el título de Ingeniero Comercial, mención Administración de  
Empresas.**

**Profesor Guía:  
Ing. Milton Rivadeneira**

**Autores:  
Miguel Bautista  
Fernando Vinueza**

**2008**

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por su infinita sabiduría y su ayuda para vencer las dificultades en el camino para alcanzar éste objetivo.

A mis padres y amigos Miguel y Beatriz, por su incondicional apoyo, su paciencia y comprensión. Dos personas que me hacen sentir orgulloso de los valores y formación que me han inculcado. Sin su apoyo la realización de éste reto no hubiera sido posible. Sus palabras, sus gestos, su tiempo, su atención y cariño.

A toda mi familia; mis tías, mis primos, mis abuelos, todos los amigos que me motivaron, y que de alguna u otra forma colaboraron y me alentaron.

También quisiera agradecer al Ing. Manuel María Herrera, al Ing. Edmundo Maldonado por la ayuda prestada y en especial al Ing. Milton Rivadeneira, nuestro director de tesis, quién además de demostrar su profesionalismo nos impartió sus conocimientos y experiencia.

Al mejor estilo de Gustavo Cerati no queda más que decirles "Gracias Totales".

Miguel

A mis padres de quienes me siento muy orgulloso por ser un gran ejemplo y pilar a lo largo de mi vida, ya que además de brindarme su apoyo incondicional en todo tipo de ocasiones, me han sabido infundir grandes valores y principios. También agradezco a Dios por habernos cuidado he iluminado a lo largo de todo este camino.

Me gustaría agradecer a toda mi familia, seres queridos y amigos que a través de algunos gestos o palabras de apoyo y aliento ayudaron a realizar éste trabajo.

Para culminar quisiera hacer extensivos mis agradecimientos a Milton Rivadeneira nuestro tutor y guía el cual demostró compromiso en la realización y culminación de nuestro trabajo de titulación.

Fernando

## DEDICATORIA

A todos aquellos que fueron testigos de ésta etapa de mi vida y que supieron brindarme su apoyo en todo momento, sobretodo a mis padres por su inmenso sacrificio por darme la mejor educación.

Para ustedes Miguel, Beatriz, Nora, Ceci, Paca, Mamá de Loja, Papá de Loja, Che, Ramiro, Tuco, Santi, Nico, Omarinho, Daniela, Rafa, y demás panas de verdad.

Se ha dado un paso más en camino de la vida...

Miguel

A mis padres que además de ser un gran ejemplo de perseverancia y fortaleza me han ayudado en mi desarrollo personal y profesional.

“No puedo cambiar la dirección del viento, pero sí ajustar mis velas para llegar siempre a mi destino” (J.D.).

Fernando

## RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de titulación detalla los pasos de la conformación de un plan de negocios dedicado al servicio de alquiler de una cancha de *indoor* fútbol cerrada en el sector sur de la ciudad de Quito.

La idea surgió ante la necesidad de tener un lugar dónde jugar fútbol dentro de unas instalaciones en excelente estado, un ambiente de camaradería y sin interrupciones como la lluvia, la seguridad, balones que se pierden entre otros inconvenientes que todos los futbolistas aficionados hemos sufrido alguna vez.

En los últimos años, se ha observado en Quito y en el resto de grandes ciudades del Ecuador, la creación de nuevos lugares de recreación y entretenimiento. Contribuyendo en el 2007 a un incremento de 3.5% del PIB sectorial perteneciente al rubro otros servicios.

El Sur de Quito ha sido el lugar escogido para la construcción de la cancha ya que cuenta con buenas condiciones para la puesta en marcha del plan de negocios. Por un lado, 98% del sur de Quito tiene agua potable, alcantarillado, vías de ingreso pavimentadas o adoquinadas, lo que permite ofrecer instalaciones adecuadas y de fácil acceso. Además, es un sector que cuenta con 665 barrios y alrededor de 225 mil familias; es decir casi un 50% de la ciudad.

El crecimiento del nivel de ingresos, el movimiento comercial, la preocupación de autoridades e inversionistas, la transformación estética y arquitectónica son factores que han influido para que el nivel de vida de los habitantes mejore notablemente.

Datos recientes del Municipio de Quito revelan la existencia de 3600 empresas en el sur, lo que genera fuentes de empleo que sumadas a las remesas de que

envían los migrantes, han permitido un aumento en el ingreso per cápita y en consecuencia un mejor nivel de vida.

Sin embargo, no se puede dejar de mencionar factores macroeconómicos que afectan negativamente al negocio como la creciente tendencia inflacionaria que atraviesa el país (8.18% mayo de 2008), las constantes altas tasas de interés (10.14%) que alejan a los inversionistas, el desempleo (10.02%) además de cierta incertidumbre en el plano político por la aprobación sujeta a referéndum de las leyes propuestas por la Asamblea Constituyente.

Para el 2008, el Banco Central estima un crecimiento de 4.25% del PIB por lo que las perspectivas son buenas.

La investigación de mercados permitió conocer el mercado objetivo, conformado por hombres de 15 a 45 años, indistintamente de su clase social ya que el fútbol es un deporte masificado. También se reveló el desconocimiento de las canchas de césped sintético en el sur, mientras que en el norte la empresa más conocida fue la Bombonerita, aunque fue percibida como muy alejada y cara.

Las instalaciones del plan de negocios, deberán estar cerca al Centro Comercial el Recreo, ya que éste último es considerado por 85% de los habitantes del sur de Quito como la construcción más importante del sector.

La empresa fomentará la práctica del fútbol dentro de un ambiente agradable, brindando comodidad en sus instalaciones, además de contar con personal eficiente. Los valores más importantes a transmitir serán la honradez y la puntualidad ya que forman parte fundamental del servicio de alquiler de la cancha cerrada de césped sintético que se desea implantar.

Entre las principales estrategias a implementar constan el posicionamiento de la empresa, por la calidad de sus instalaciones, buen servicio al cliente,

diversidad de servicios, buena relación con los clientes, entre otras; mientras que la estrategia de diferenciación se enfocará en la innovación de los servicios, la apertura de nuevos nichos de mercado y las campañas de publicidad y promoción.

En lo financiero, se estableció 3 escenarios según diferentes perspectivas: esperada, optimista y el pesimista.

En el escenario esperado y con apalancamiento, se obtuvo una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 43.80% y un Valor Actual Neto (VAN) de \$106,133.70. El costo de oportunidad encontrado fue de 11.82%. Para el resto de escenarios, los valores obtenidos fueron positivos y con una ligera variación.

En resumen, el plan de negocios en estudio presenta buenas perspectivas para ser ejecutado puesto que genera beneficios económicos para sus creadores y a la vez brinda un servicio de sana diversión que beneficia a la población y promueve la actividad deportiva a través de la práctica del fútbol, dejando de lado el sedentarismo, el aburrimiento y el estrés del día a día.

## ÍNDICE

Agradecimientos.....	II
Dedicatoria.....	IV
Resumen Ejecutivo.....	V
Índice.....	VIII

### CAPÍTULO I

1 Aspectos Generales.....	1
1.1 Formación del Negocio.....	1
1.2 Tema del Proyecto.....	2
1.3 Objetivos.....	2
1.3.1 Objetivo General.....	2
1.3.2 Objetivos Específicos	2

### CAPÍTULO II

2 El Entorno.....	3
2.1 Sector de Servicios.....	3
2.1.1 Antecedentes del Sector de Servicios.....	3
2.1.1.1 Sector Terciario o de Servicios.....	3
2.1.1.1.1 Composición del Sector.....	4
2.1.2 Determinación del Sector.....	5
2.1.3 Situación del Sector.....	6
2.1.4 Perspectivas del Sector.....	7
2.2 La Industria.....	8
2.2.1 Antecedentes.....	8
2.2.2 Concepto de Recreación.....	9
2.2.3 Tipos de Recreación.....	9
2.2.4 Situación de la Industria de Servicios de Recreación.....	10
2.2.5 Perspectivas de la industria de Servicios de Recreación.....	11
2.3 Definición del Negocio.....	12
2.3.1 Factores que influyen al negocio.....	13
2.4 Análisis del Entorno.....	13
2.4.1 Análisis del Macro Entorno.....	13
2.4.1.1 Factores Económicos.....	13
2.4.1.2 Factores Socio – Culturales.....	24
2.4.1.3 Factores Políticos.....	28
2.4.1.4 Factores Tecnológicos.....	32
2.4.2 Análisis del Micro Entorno.....	32
2.4.2.1 Rivalidad Existente en la Industria.....	33

2.4.2.2 Poder de Negociación de los Clientes.....	34
2.4.2.3 Poder de Negociación de los Proveedores.....	34
2.4.2.4 Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores.....	36
2.4.2.5 Productos Sustitutos.....	37

### CAPÍTULO III

3 Investigación y Análisis de Mercado.....	39
3.1 Antecedentes.....	39
3.2 Diseño de la Investigación.....	39
3.2.1 Identificación del Problema.....	39
3.2.2 Objetivos de la Investigación.....	41
3.2.2.1 Objetivo General.....	41
3.2.2.2 Objetivos Específicos.....	41
3.2.3 Especificación de Hipótesis.....	42
3.3 Obtención de la Información.....	42
3.3.1 La Competencia.....	42
3.3.2 Clientes.....	42
3.3.3 Mercado.....	43
3.3.4 Factor Situacional.....	43
3.3.5 Fuentes de Información.....	43
3.3.5.1 Fuentes Primarias.....	43
3.3.5.2 Fuentes Secundarias.....	43
3.4 Diseño de la Investigación.....	44
3.4.1 Diseño Cualitativo.....	44
3.4.1.1 Entrevista.....	44
3.4.1.2 Grupos Focales.....	44
3.4.2 Diseño Cuantitativo.....	44
3.4.2.1 Encuesta.....	44
3.5. Metodología.....	45
3.5.1 Entrevista a Funcionario del Ministerio de Deportes.....	45
3.5.1.1 Objetivo General.....	45
3.5.1.2 Objetivo Especifico.....	45
3.5.2 Entrevista a Dirigente de Liga Barrial.....	45
3.5.2.1 Objetivo General.....	45
3.5.2.2 Objetivo Especifico.....	46
3.5.3 Grupos Focales.....	46
3.5.3.1 Objetivo General.....	46
3.5.3.2 Objetivos Específicos.....	46
3.5.4 Encuestas.....	47
3.5.4.1 Objetivo General.....	47
3.5.4.2. Objetivos Específicos.....	47

3.5.4.3 Diseño y Selección de la Muestra.....	47
3.6 Ejecución de la Investigación de Mercados.....	48
3.6.1 Investigación Cualitativa.....	48
3.6.1.1 Entrevistas.....	48
3.6.1.1.1 Resultado de la Entrevista a Expertos.....	49
3.6.1.2 Grupos Focales.....	51
3.6.1.2.1 Conclusiones de los Grupos Focales de 15 a 24.....	51
3.6.1.2.2 Conclusiones de los Grupos Focales de 25 a 34.....	52
3.6.1.2.3 Conclusiones de los Grupos Focales de 35 a 45.....	54
3.6.2 Investigación Cuantitativa.....	55
3.6.2.1 Encuesta.....	55
3.6.2.1.1 Resultado de la Encuesta.....	56
3.8. Conclusiones.....	67
3.9 Oportunidad de Negocio.....	69

## CAPÍTULO IV

4 La Empresa.....	70
4.1 Misión.....	70
4.2 Visión.....	71
4.3 Valores.....	71
4.4 Objetivos Corporativos.....	71
4.5 Objetivos por Área.....	72
4.6 Estrategias.....	73
4.6.1 ¿Quiénes son los clientes? .....	73
4.6.2 ¿Qué productos y servicios se ofrecerán?.....	73
4.6.3 ¿Cómo se hará? .....	74
4.6.3.1 Logística de Entrada.....	76
4.6.3.1.1 Orden.....	76
4.6.3.1.2 Entrega.....	76
4.6.3.1.3 Comprobación.....	76
4.6.3.1.4 Almacenamiento.....	77
4.6.3.2 Operaciones.....	77
4.6.3.2.1 Instalación.....	77
4.6.3.2.2 Mantenimiento.....	77
4.6.3.2.3 Preparación.....	78
4.6.3.3 Área de Ventas y Mercadotecnia.....	79
4.6.3.4 Servicios.....	80
4.6.3.5 Actividades de Apoyo.....	81
4.6.3.5.1 Partido de Inauguración.....	81
4.6.3.5.2 Recursos Humanos.....	81
4.6.3.5.2.1 Perfil.....	81

4.6.3.5.2.2 Reclutamiento.....	83
4.6.3.5.2.3 Selección.....	83
4.6.3.5.2.4 Contratación.....	83
4.6.3.5.3 Administración.....	84
4.7 Escala Estratégica de la Empresa.....	85
4.8 Ambiente Organizacional.....	89
4.8.1 Cultura.....	89
4.8.2 Estructura.....	90
4.8.3 Incentivos.....	92
4.8.4 Personal.....	93

## CAPÍTULO V

5 Plan de Marketing.....	96
5.1 Situación.....	96
5.2 Objetivos.....	97
5.3 Consumidor.....	97
5.4 Mercado.....	99
5.5 Estrategias de Marketing.....	99
5.5.1 Estrategia de Posicionamiento.....	99
5.5.2 Estrategia de Diferenciación en Servicio al Cliente.....	100
5.5.3 Estrategia de Diferenciación en Promoción.....	101
5.5.4 Estrategia de Diferenciación en Precios.....	102
5.6 Marketing Mix.....	103
5.6.1 Servicio.....	103
5.6.2 Precio.....	105
5.6.3 Plaza.....	107
5.6.3.1 Ubicación.....	107
5.6.3.2 Organización de Horarios.....	108
5.6.3.3 Canales de Distribución.....	108
5.6.4 Promoción.....	109
5.6.4.1 Estrategias de Creatividad.....	109
5.6.4.2 Publicidad.....	110
5.6.4.2.1 Comunicación en Medios.....	110
5.6.4.2.2 Comunicación Fuera de Medios.....	112
5.7 Presupuesto de Publicidad.....	114
5.8 Proyección de Ventas.....	114

## CAPÍTULO VI

6 Análisis Financiero.....	115
6.1 Servicios y Horas.....	115

6.2 Costos de Oportunidad.....	116
6.3 Proyección de Ventas.....	116
6.4 Inversiones.....	118
6.5 Proyección de Costos.....	119
6.6 Nómina.....	120
6.7 Datos de la Hoja de Costos.....	120
6.8 Análisis de la Viabilidad Financiera.....	121
6.8.1 Valor Actual Neto (VAN) .....	121
6.8.2 Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	122
6.9 Publicidad.....	123

## CAPÍTULO VII

7 Posibles Riesgos y Posibles Soluciones.....	125
7.1 Introducción.....	125
7.2 Posibles Riesgos.....	125
7.2.1 Volumen de ventas inferior al estimado.....	125
7.2.2 Ingreso de Nuevos Competidores.....	127
7.2.3 Conflictos Internos.....	128

## CAPÍTULO VIII

8 Conclusiones y Recomendaciones.....	130
8.1 Conclusiones.....	130
8.2 Recomendaciones.....	131
Bibliografía.....	134
ANEXOS.....	140

# CAPÍTULO

# UNO



## CAPÍTULO I

### ASPECTOS GENERALES

#### 1.1 Formación del Negocio

El deporte es una de las actividades más realizadas en el tiempo libre de las personas. Pero existe un gran número de deportes, donde el fútbol es el más practicado por los hombres en todo el mundo y Quito no es la excepción.

Las superficies en las que se juega pueden ser muy distintas (césped, tierra, cemento, parquet, césped artificial, etc.) y en vista de que la demanda es muy grande, las empresas deben diferenciarse por su innovación tanto en infraestructura, como en servicio.

Por un lado, se ha podido ser testigo de cómo se comporta el posible mercado objetivo, ya que no existe fin de semana en el que no se observe gente jugando fútbol en los parques públicos, o canchas privadas. Además, las necesidades saltan a la vista y una de las más importantes es la falta de buena infraestructura para la práctica de este deporte. Incursionar en un negocio relacionado con el fútbol resulta atractivo para los autores, ya que permitirá poner en práctica lo estudiado en la carrera universitaria y a la vez ser propietarios de un negocio que genere plazas de trabajo e impulse el desarrollo de una actividad saludable como la práctica del llamado rey de los deportes.

La creación de una cancha de césped artificial en el sur de la ciudad, es un negocio innovador que puede generar buenos resultados, pero con un buen manejo.

El interés en éste proyecto ha sido influenciado por el gusto de los autores hacia el fútbol, un deporte que además de servir como medio de diversión, beneficia a la salud, a la interacción social; razones por las que representa una gran oportunidad de negocio.

## **1.2 Tema del Proyecto**

Plan de negocios para la creación de una Empresa de alquiler de cancha deportiva cerrada de indoor fútbol en el sur de la ciudad de Quito.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Desarrollar un plan de negocios que asegure el éxito de la implantación de una empresa que ofrezca un servicio de cancha deportiva de indoor fútbol cubierta en el sur de la ciudad de Quito.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el entorno en el cual se va a desenvolver la empresa, considerando los más importantes, como son: los factores económicos, sociales, culturales, políticos y tecnológicos.
- Investigar el mercado al cual se va a dirigir la empresa, para de esta manera conocer los factores claves del negocio como por ejemplo las preferencias de los potenciales consumidores.
- Desarrollar un plan de marketing que permita definir el producto, precio, plaza y promoción.
- Determinar las estrategias que permitan el posicionamiento de la empresa.
- Definir la rentabilidad financiera que la empresa llegará a generar y la viabilidad del negocio.
- Determinar las principales variables de riesgo que pueden incidir en el plan de negocios y planes de contingencia posibles.

# CAPÍTULO

# DOS



## CAPÍTULO II

### EL ENTORNO

#### 2.1 Sector de Servicios

##### 2.1.1 Antecedentes del Sector de Servicios

La economía de los países está conformada por 3 grandes sectores de actividad productiva. En primer lugar el sector primario, asociado a la agricultura y actividades donde no existe ningún proceso de transformación de la materia prima. En segundo lugar por el sector industrial, donde intervienen procesos de transformación a los productos, y en tercer lugar el sector terciario o de servicios.<sup>1</sup>

En este caso, la idea del negocio que se desea implementar pertenece al sector terciario, sin embargo, en la actualidad existen muchas empresas que por su dinámica realizan actividades que fácilmente podrían pertenecer a los 3 grandes sectores productivos de una economía, por lo que su clasificación en un sector puede ser relativa.

##### 2.1.1.1 Sector Terciario o de Servicios

El sector terciario, está compuesto por "todas las actividades económicas cuyo resultado no es un producto o construcción física, que generalmente se consume en el momento que se produce y que proporciona valor agregado al añadir aspectos (como la conveniencia, entretenimiento, oportunidad, comodidad o salud) que esencialmente son preocupaciones intangibles para quien los adquiere por primera vez"<sup>2</sup>. Por lo que las industrias de recreación y entretenimiento deportivo forman parte de este sector.

---

<sup>1</sup> Grande Esteban, Ildefonso. Marketing de los Servicios, Pág. 25.Ed. ESIC, Madrid 2000

<sup>2</sup> Internet. Búsqueda: PIB por sectores en Francia.  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa\\_de\\_Francia](http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Francia).

El crecimiento de este sector en las economías mundiales, es cada vez más importante, por su aporte para el PIB y la creación de empleos que genera, en Francia por ejemplo, en el 2005, el sector servicios representó alrededor de 73% del PIB y generó 71% del total de empleos, es decir 18,75 millones de empleos de un total de 25 millones en la economía.<sup>3</sup>

#### 2.1.1.1.1 Composición del Sector

Debido a que los servicios son acciones, procesos y ejecuciones en lugar de objetos, no es posible verlos, sentirlos, degustarlos ni tocarlos como a un bien tangible por lo que muchas veces su identificación y clasificación se vuelve subjetiva y difícil de determinar.<sup>4</sup>

Muchos autores han propuesto diferentes clasificaciones de los servicios basándose en variables como su naturaleza, su función, el sector de actividad, el comportamiento del consumidor, entre otras. Sin embargo, la clasificación de industrias dentro del sector servicios realizada por *Survey of Current Business* en 1998 es bastante clara. En una parte, divide a los servicios en:

#### Otros servicios<sup>5</sup>

- Hoteles y otros sitios de alojamiento
- Servicios personales
- Servicios empresariales
- Reparación, servicio y estacionamiento de automóviles
- Servicios diversos de reparación
- Cinematografía
- *Servicios de recreación y esparcimiento*
- Servicios de salud
- Servicios legales
- Servicios educativos

<sup>3</sup> Internet, Búsqueda: PIB por sectores en Francia.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa\\_de\\_Francia](http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Francia).

<sup>4</sup> Grande Esteban, Ildefonso. Marketing de los Servicios, Pág. 31. Ed. ESIC, Madrid 2000

<sup>5</sup> Zeithaml Valarie, Bitner Mary Jo. Marketing de Servicios, Pag.4. Ed.2a Mc Graw Hill 2000

- Servicios sociales
- Organizaciones y asociaciones
- Servicios diversos
- Servicios domésticos privados

Esta clasificación se adapta a la estructura de la economía del Ecuador, y al plan de negocios en estudio.

### **2.1.2 Determinación del Sector**

Los servicios poseen características intrínsecas como su intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad, además de su carácter perecedero, generan dificultades a la hora de organizarlos dentro de industrias diferentes.

En la actualidad, existe un mercado creciente de servicios, el consumidor es testigo de que muchas empresas que tradicionalmente producían bienes ofrecen a la vez servicios y viceversa; la presencia de los servicios va en aumento y ya se habla de una “servilización” de las economías. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, ante la aparición de nuevos servicios, su clasificación se vuelve todavía más compleja, en el caso del Ecuador no se puede medir realmente el peso que tiene el sector servicios dentro de la economía, ya que uno de los principales problemas es el comercio ilegal, ya que muchas personas y empresas no aportan con las obligaciones regidas por el Estado, dificultando que las estadísticas económicas del país sean más reales.

Esta falta de información obstaculiza la realización de análisis y estudios sobre la evolución del sector terciario en el Ecuador y desarrollo de las industrias pertenecientes al mismo, con lo que se podrían obtener conclusiones muy valiosas que puedan influir en los aspectos económicos, políticos y sociales del país y en menor escala el comportamiento del consumidor nacional frente a los servicios, su estilo de vida, gustos, entre otros.

### 2.1.3 Situación del Sector

El sector terciario en el Ecuador presentó un importante crecimiento en el período comprendido entre 2000 y 2004. La Superintendencia de Compañías reveló que en esos 4 años, las empresas proveedoras de servicios tuvieron incrementos de ventas reales superiores a 61% y las de construcción, transporte y comercio aumentaron en 28%. Esta tendencia se prolongó en el 2005, donde el consumo de los hogares representó 66.4% del gasto total del país.<sup>6</sup>

Como reflejo, se pudo observar en la ciudad un mayor número de autos de lujo, restaurantes, unidades educativas, mayor variedad de espectáculos, actividades de entretenimiento, viajes a diferentes destinos turísticos e incremento de créditos, entre otros.

Estos datos permiten conocer pormenorizadamente sobre la evolución de la demanda en el mercado local y observar las nuevas tendencias del consumidor ecuatoriano hacia los servicios, sirviendo de guía para las empresas y el tipo de oferta en la que se deben enfocar. Por lo indicado no sorprende el hecho que de enero a julio de 2006, las mayores inversiones publicitarias por marcas sean de empresas pertenecientes al sector terciario, específicamente la industria de telecomunicaciones móviles a través de Porta con 9,39 millones de dólares y Movistar con 7,13 millones.

Se puede observar, que en el Ecuador, al igual que en el resto de grandes economías mundiales, aunque a menor escala, una tendencia creciente hacia la producción y al consumo de servicios, un sector que tiene mucha proyección ya que continuará con un proceso de diversificación si se aprovechan los recursos que el país dispone y que aún no han sido explotados totalmente, como por ejemplo: el turismo, la recreación, el entretenimiento.

---

<sup>6</sup> Revista Gestión # 147. Septiembre de 2006, Pág. 16,17,18,19

### 2.1.4 Perspectivas del Sector

En 2006, se observó un crecimiento del producto interno bruto (PIB) de 4,07 %, este fenómeno fue impulsado por el consumo de hogares que aumentó el 6,8% anual y la demanda interna 5,2%. Lo que se traduce en una mayor producción de bienes y servicios dentro de la economía como resultado de una mayor cantidad demandada. Si se revisan los componentes que más aportaron al PIB (2006), el primer lugar lo ocupó la explotación de *minas y canteras* con 21.5 % y en segundo lugar *otros servicios* (incluye hoteles, restaurantes, entretenimiento y telecomunicaciones) con 15.5% por lo que las perspectivas para el sector al que pertenece la idea del negocio son positivas.

En 2007 el Banco Central declaró que el PIB alcanzó un crecimiento del 2.65%, obteniendo así un nivel inferior al del año precedente. Esto afectó a la Formación Bruta de Capital Fijo<sup>7</sup> (FBKF) observando una desaceleración de la inversión que se acentuó debido a los conflictos políticos y la incertidumbre en el país por la conformación de la Asamblea Constituyente, además de otras eventualidades.<sup>8</sup>

Para el año 2008, las proyecciones de crecimiento de la producción son mejores, el Banco Central estima un crecimiento de 4.25% en el PIB anual, lo que refleja una mejora frente al año 2007 de 1.6%. Este crecimiento de la producción es positivo para las perspectivas de implementación del plan de negocios. Sin embargo, este incremento del PIB no refleja únicamente el aumento en la producción en el Ecuador, se debe tomar en cuenta que puede ser un espejismo del aumento de precios en los componentes del PIB: el consumo, la inversión, el gasto gubernamental y la balanza comercial.

El PIB sectorial perteneciente al de *otros servicios*, creció 3.5% en el 2007; igualando el ritmo de crecimiento del PIB total del Ecuador en el 2007, por lo

---

<sup>7</sup> Denominada también inversión bruta fija, constituyen los gastos efectuados por los productores en la adquisición de bienes duraderos para incrementar su stock de capital, incluyéndose aquellos gastos en reparaciones de naturaleza capitalizable, es decir, que al incrementar la vida útil, aumenta o renueva su nivel de productividad.

<sup>8</sup> Revista Gestión #155. Mayo de 2007. Pág. 76

que el escenario pese a no contar con las mismas condiciones que el 2006 y 2007 resulta favorable en lo que respecta al desarrollo de empresas de entretenimiento y recreación ya que se traduce en un aumento de la presencia de este tipo de servicios para el presente año.<sup>9</sup>

Si se agrega a esto, la tendencia de los hogares al consumo de servicios, se sostiene la idea de que el sector servicios representa una buena alternativa para la contribución al PIB del Ecuador en la actualidad y a futuro.

## 2.2 La Industria

### 2.2.1 Antecedentes

La Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), utiliza dentro de su clasificación por servicios algunas subdivisiones de industrias pertenecientes a este sector. La industria denominada *otras actividades comunitarias, sociales y personales de tipo servicios* (ver anexo A1) se caracteriza por su heterogeneidad, ya que está compuesta por actividades recreativas, políticas, religiosas, sindicales entre otras.

Sin embargo, para fines estadísticos, el Banco Central del Ecuador (BCE) no toma en cuenta a todas las industrias independientemente, sino que las agrupa dentro de la cuenta *otros servicios*, para obtener datos con mayor representatividad.

La industria a la que pertenece la idea del negocio es la de *recreación*, pero debido a la falta de información estadística detallada sobre esta industria, se deberá relacionar con la industria de *otros servicios*<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Revista Gestión #150. Diciembre 2006. Pág. 15

<sup>10</sup> Internet: Banco Central del Ecuador. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

## 2.2.2 Concepto de Recreación

Se puede resumir como el conjunto de actividades que una persona practica de forma voluntaria en su tiempo libre (el tiempo que resta de las necesidades fisiológicas, secundarias, de trabajo, etc.). Se realiza en cualquier tipo de espacio y generalmente en menos de 24 horas.<sup>11</sup>

Se habla de que existen dos tipos de recreación:

- La recreación: activa conjunto de actividades dirigidas al esparcimiento y al ejercicio de disciplinas lúdicas, artísticas o deportivas, que tienen como fin la salud física y mental, para las cuales se requiere infraestructura destinada a alojar concentraciones de público<sup>12</sup>.
- La recreación pasiva: conjunto de acciones y medidas dirigidas al ejercicio de actividades contemplativas, que tienen como fin el disfrute escénico y la salud física y mental; ocurre cuando el individuo recibe la recreación sin cooperar en ella, por ejemplo ir al cine<sup>13</sup>.

## 2.2.3 Tipos de Recreación<sup>14</sup>

Las actividades que comúnmente proveen experiencias recreativas toman una variedad de formas. Esto se debe a que la recreación depende de las actitudes e intereses particulares del individuo hacia la actividad. Simplemente, se trata de la selección de una variedad casi infinita de actividades recreativas disponibles durante el tiempo libre. Por ejemplo cantar, patinar, bailar, pescar o tomar parte en un juego. El interés por las muchas formas de recreación varía según la edad, intereses, habilidad física, capacidad intelectual y deseos del individuo por cambiar. Aunque existen actividades que se puede practicar y disfrutar durante toda la vida.

<sup>11</sup> Internet: Definir Recreación. [members.tripod.com/eduturismo/glosario.htm](http://members.tripod.com/eduturismo/glosario.htm)

<sup>12</sup> Internet: Recreación Activa. [www.redcreacion.org/reddistrital/glosrio.html](http://www.redcreacion.org/reddistrital/glosrio.html)

<sup>13</sup> Internet: Tipos de recreación. [www.saludmed.com/Bienestar/Cap6/Recrear.html](http://www.saludmed.com/Bienestar/Cap6/Recrear.html)

<sup>14</sup> Internet: Tipos de recreación. [www.saludmed.com/Bienestar/Cap6/Recrear.html](http://www.saludmed.com/Bienestar/Cap6/Recrear.html)

La recreación puede presentar las siguientes formas:

- Juegos.
- Deportes.
- Artesanías.
- Música.
- Bailes.
- Literatura idiomática y afines.
- Drama.
- Actividades recreativas de índole social.
- Actividades especiales.
- Actividades de servicio a la comunidad.
- Actividades al aire libre y pasatiempos (campamentos, giras, etc.)
- Pasatiempos.

#### **2.2.4 Situación de la Industria de Servicios de Recreación**

En los últimos años, el consumo Ecuatoriano ha crecido de forma más rápida que la producción; las estadísticas del Banco Central del Ecuador revelan que en el periodo comprendido entre el 2000 y 2005, el consumo final de los hogares aumentó a una tasa promedio de 5.6%, mientras que el PIB lo hizo en 4.8%. Por esta razón se habla de que el Ecuador vive un boom de consumo.<sup>15</sup>

Dentro de este fenómeno, hay que resaltar que en la actualidad entre el 5 y el 7 % del ingreso de los hogares de Quito y Guayaquil se destina al consumo de servicios de recreación y cultura.<sup>16</sup>

En el caso de las empresas, el consumo se ve reflejado contablemente en el rubro de las ventas, y según el último informe de la Superintendencia de Compañías (entre 2000 y 2004), las empresas proveedoras de servicios (a los hogares y a otras empresas) aumentaron sus ventas reales en 61%.

---

<sup>15</sup> Revista Gestión, Septiembre de 2006. # 147. Pág. 16,18,19

<sup>16</sup> Revista Gestión. Abril de 2005. #130. Pág. 24

Bajo estos indicadores, se puede concluir que la industria de los servicios de recreación está en crecimiento y eso también lo demuestra la aparición de muchos negocios como los cines, discotecas y centros deportivos, aunque la informalidad de muchos negocios de la esta industria y la falta de continuos estudios sobre las preferencias del consumidor hacen que la información sea sesgada.

Sin embargo los datos revelan que en el Ecuador, la demanda en la industria de servicios ha ido en aumento. Los servicios de recreación no escapan a esta evolución favorable y son el reflejo de un cambio en el estilo de vida de los ecuatorianos, pese a las desigualdades que existen.

### **2.2.5 Perspectivas de la Industria de Servicios de Recreación**

La industria de servicios de recreación tiene una amplia gama de negocios; el entretenimiento deportivo es uno de ellos y específicamente el fútbol está en auge, generando cada vez más ingresos y gastos, e incrementando las actividades económicas.

El deporte en general produce actividades con alta elasticidad-ingreso; las personas le dedican más tiempo y recursos en proporción a sus ingresos. Debiendo las empresas ajustarse a esta evolución de la demanda y ofreciendo nuevos bienes o servicios afines al deporte, la creciente aparición de canchas de fútbol con césped sintético revela la tendencia de aceptación de la sociedad a nivel nacional hacia este tipo de deporte multitudinario.

En Quito, la primera cancha de césped artificial fue “la Bombonerita” (2003) posteriormente la empresa conocida como “la Gambeta” abrió 2 canchas más (2005). Si se observa otras grandes ciudades del Ecuador, la que se destaca por la creación de este tipo de espacios de recreación y entretenimiento es Cuenca, ya que en el último año se abrieron ocho campos, mientras que Guayaquil ya cuenta con 4 empresas que se dedican a este servicio.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Revista Lideres. “La cancha sintética mete goles en Cuenca” lunes 7 de mayo de 2007. Pág.26

Este fenómeno se presenta como solución a la falta de espacios públicos adecuados y por las facilidades y comodidades que le brindan al usuario.

Es importante destacar que el deporte tiene encadenamientos con otras actividades de características similares como son la salud, el turismo, la alimentación de calidad, la educación, la televisión; debido a un “desarrollo del entretenimiento globalizado”<sup>18</sup> impulsado principalmente por las nuevas tecnologías.

En resumen, las perspectivas para la industria de la recreación y el entretenimiento deportivo son favorables, lo que genera buenas expectativas para la el desarrollo de la idea del negocio en el mercado.

### 2.3 Definición del Negocio

En un plan de negocios, el primer paso es definir la idea que se desea desarrollar. Para esto es necesario establecer a qué sector, industria y negocio pertenece. A continuación se presenta el esquema de la idea en estudio:

Gráfico 2.1



Fuente: El Sentido de los negocios  
Elaborado por: los Autores

<sup>18</sup> Revista Gestión #157. Julio de 2007. Pág.17,18

El negocio será brindar un servicio de recreación y entretenimiento enfocado al deporte, a través del alquiler de una cancha de *indoor fútbol* sintética en el Sur de la ciudad de Quito, en la que los usuarios tendrán acceso a instalaciones que permitan la buena práctica del fútbol, dentro de una cancha en perfectas condiciones, con árbitros, camerinos, baños, *snacks bar* y garajes, creando un ambiente de seguridad y camaradería.

La empresa se encargará de introducir una nueva opción para jugar fútbol, en donde se pueda practicar tanto el tradicional *indoor futbol*, como el novedoso *fútbol rápido*, además se organizarán campeonatos de forma continua y se alquilará las instalaciones para otro tipo de eventos (publicidad corporativa).

### **2.3.1 Factores que Influyen al Negocio**

Para llevar a cabo un plan de negocios, es necesario analizar los factores macro y micro económicos que pueden afectar o beneficiar al proyecto. Este proceso se realiza con el fin de prevenir cualquier eventualidad y de aprovechar las condiciones en las que se encuentra el país y el mercado donde se efectuará el estudio.

## **2.4 Análisis del Entorno**

### **2.4.1 Análisis del Macro Entorno**

El macro entorno, es un estudio de los índices económicos, tecnológicos, políticos, sociales y culturales de un país, que pueden influir en el desarrollo de un negocio.

#### **2.4.1.1 Factores Económicos**

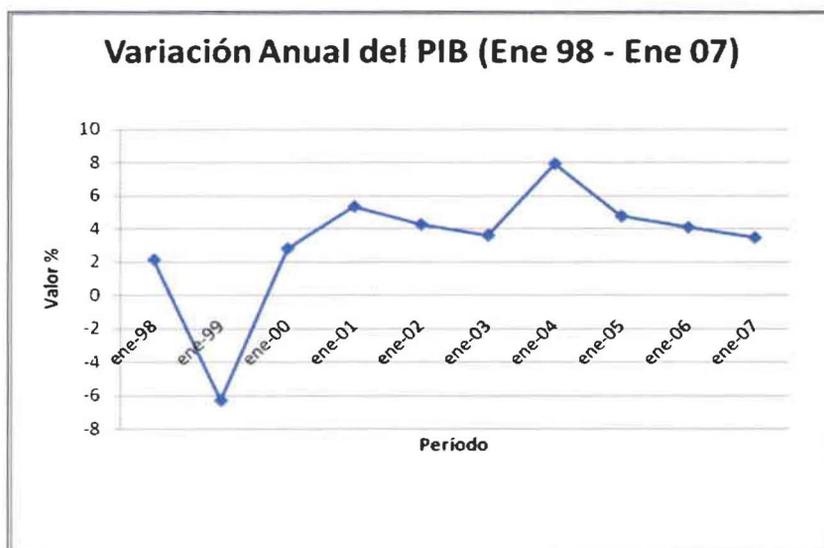
El perfil que presenta la economía ecuatoriana y su evolución a lo largo de los últimos años, genera diferentes expectativas en relación al sector de servicios. Un análisis de sus variables es necesario para determinar las posibilidades de iniciar un negocio relacionado con el fútbol.

- **Producto Interno Bruto**

El objetivo de la actividad económica es “suministrar los bienes y servicios que desea la población”. Para un gobierno lo más importante, es producir una cantidad abundante de alojamiento, alimentos, educación y actividades recreativas para su población<sup>19</sup>.

El indicador más amplio de la producción total de una economía, es el producto interno bruto (PIB), que mide el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales que produce un país durante un año.

**Gráfico 2.2**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: los Autores

En el gráfico 2.2, las variaciones del PIB reflejan el nivel de crecimiento de la producción, en el caso del Ecuador se ha podido observar que en el año 1999 se vivió una de las peores crisis productivas vistas en la última década. Con la puesta en marcha de la dolarización, a partir del 2000 se han podido observar fluctuaciones cíclicas que se caracterizan por períodos de crecimiento, alcanzando un máximo de 7.92% en enero del 2004 y de disminuciones hasta llegar a 3.44% en enero de 2007, obteniendo un decrecimiento de -0.56% en el primer mes del año.<sup>20</sup>

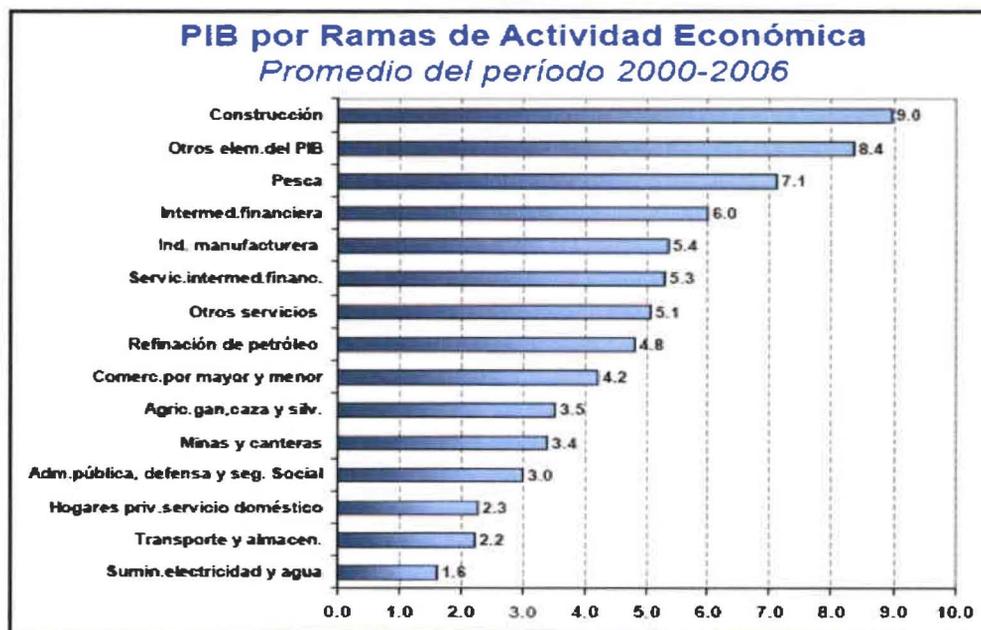
<sup>19</sup>Nordhaus, Samuelson. Economía, página, 378. Ed. Mc Graw.1999.

<sup>20</sup> Banco Central del Ecuador. Evolución Económica del Ecuador 1er semestre 2007.

Sin embargo, en el corto plazo, se espera un escenario económico positivo para el año 2008, con un crecimiento del PIB de 4.25%. Esto se debe a la mayor cantidad de gasto público por parte del Gobierno, que según el Ministerio de Economía y Finanzas sería de 4128 millones de dólares en el presente año. Además, de que el gasto de los hogares, seguirá siendo uno de los principales motores del consumo y del crecimiento de la economía, gracias a la duplicación del bono solidario, al incremento de sueldos y salarios en el sector público y al aporte de las remesas de los migrantes<sup>21</sup>.

En cuanto al **PIB por ramas de actividad**, en el período comprendido entre 2000 y 2006, el sector de *otros servicios* tuvo un crecimiento de 5.1% mientras que para el año 2007, se tuvo un crecimiento de 3.5% (ver gráfico 2.3), un valor inferior a los obtenidos en los años precedentes, pero este fenómeno se debe a que el PIB creció menos en el 2007, en gran parte porque el PIB petrolero registraría una caída de 7.7% por un menor volumen de producción. (Entre enero-mayo de 2007:76 millones de barriles (MB) frente a 82.5 MB en el mismo período del año anterior)<sup>22</sup>.

**Gráfico 2.3**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

<sup>21</sup> Banco Central del Ecuador. Evolución Económica del Ecuador 1er semestre 2007.

<sup>22</sup> Revista Gestión. Pág.33, agosto de 2007.

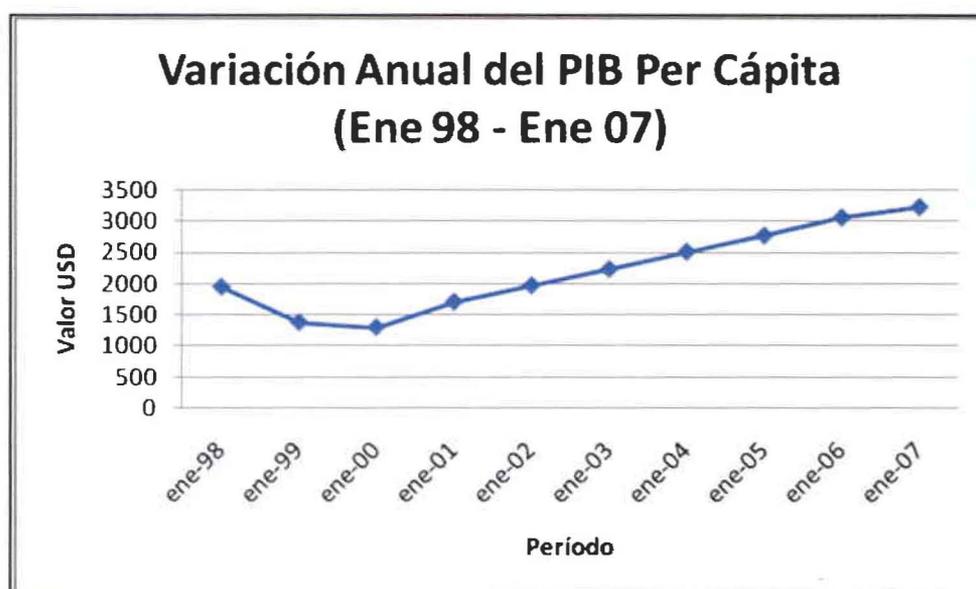
De todas maneras, el sector *otros servicios* sigue creciendo y esto representa una oportunidad para la idea del negocio, ya que las estadísticas revelan que no se trata de un sector saturado, sino por el contrario, que está en una fase de evolución.

- **PIB per cápita<sup>23</sup>**

Para profundizar el análisis y la relación que existe con el sector recreacional, resulta interesante examinar una variable más específica como el PIB per cápita ya que ésta muestra de forma más clara la producción con relación a la población de un país.

En el caso del Ecuador desde que se adoptó el dólar como moneda oficial en el año 2000 este índice ha tenido una tendencia creciente, en el gráfico 2.4 se observa que en enero del 2006 se registró un valor de 3050 dólares y en enero de 2007 alcanzó su máximo de 3216 dólares (BCE 2007).

**Gráfico 2.4**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: los Autores

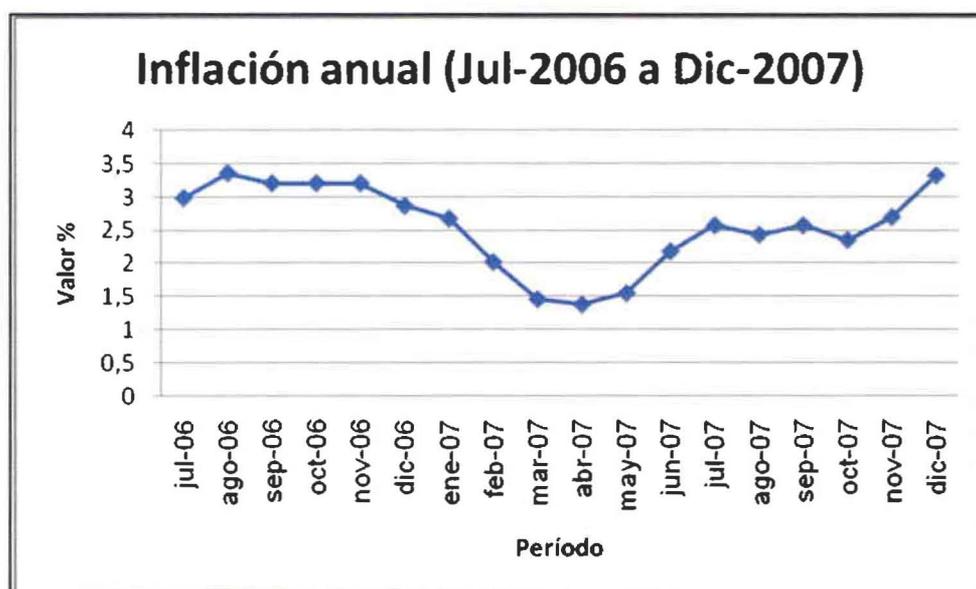
<sup>23</sup> PIB per. cápita: Es el Producto Interno Bruto por cada persona. Se calcula dividiendo el PIB total para la cantidad de habitantes de una economía. Fuente: Internet:  
<http://www.econlink.com.ar/definicion/pib.shtml>

El constante crecimiento del PIB per cápita es una señal que enfoca una reactivación económica, y en consecuencia una mejora para las condiciones de vida de la población ya que se producen más bienes y servicios dentro de la economía, es decir aumenta la oferta, lo que acompañado de un crecimiento de los ingresos permite a los individuos tener un mayor poder de compra, y destinar su consumo a más actividades de recreación, creando una oportunidad para el tipo de negocio que se desea implantar.

- **Inflación<sup>24</sup>**

La tasa de inflación es el aumento anual porcentual del nivel de precios.

**Gráfico 2.5**



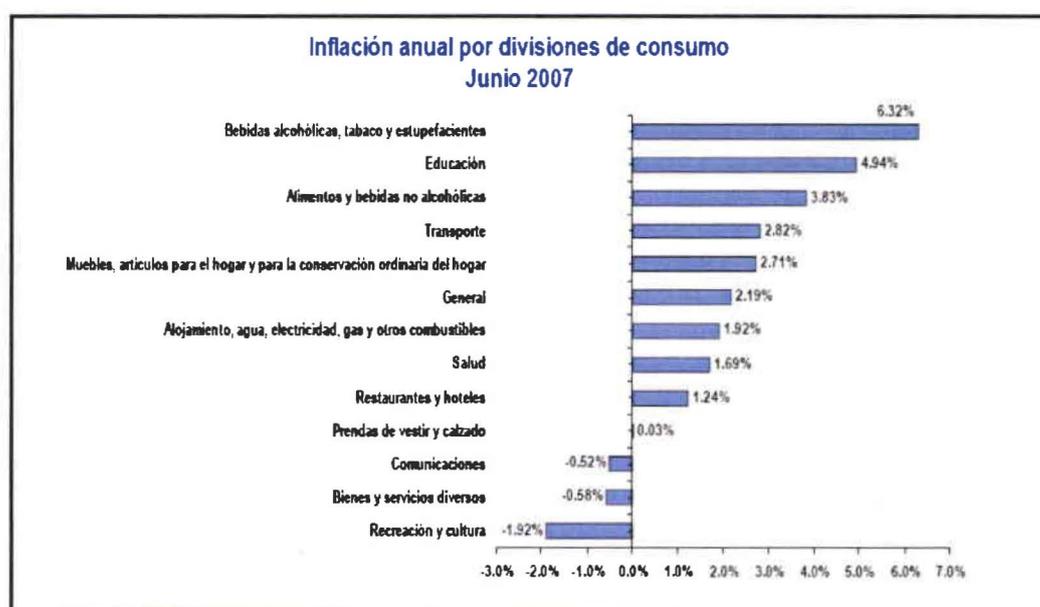
Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: los Autores

Al observar el gráfico 2.5, desde agosto del 2006 la inflación (anual) decayó de forma constante, hasta obtener un valor mínimo en abril del 2007 con el 1.39% (BCE, 2006). Sin embargo, desde esa fecha en adelante, la inflación ha ido en aumento hasta alcanzar el valor de 3.32% en diciembre de 2007.

<sup>24</sup> La inflación es un fenómeno monetario inducido por el Estado. Al incrementar de manera continua la cantidad de dinero en la economía –oferta monetaria- se estimula el crecimiento en la producción de bienes y servicios de un país; cuanto mayor es el incremento, la demanda aumenta, haciendo que los precios suban hasta encontrar un nuevo equilibrio. En términos más sencillos, habrá personas con más dinero que tengan acceso a más bienes y servicios. Internet: inflación. [http://www.ieep.org.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=80&Itemid=4](http://www.ieep.org.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=80&Itemid=4)

La inflación anual en marzo de 2008 tuvo un repunte, llegando a 6.56% lo que genera bastante preocupación. El fuerte invierno que ha afectado al país además de la especulación frente al precio de algunos productos ha contribuido al aumento de la inflación. Si se suma a este contexto la recesión económica de Estados Unidos, la depreciación del dólar y los precios récord que han alcanzado el petróleo y el oro; la inflación va en camino al crecimiento, lo que es un factor negativo para el negocio.

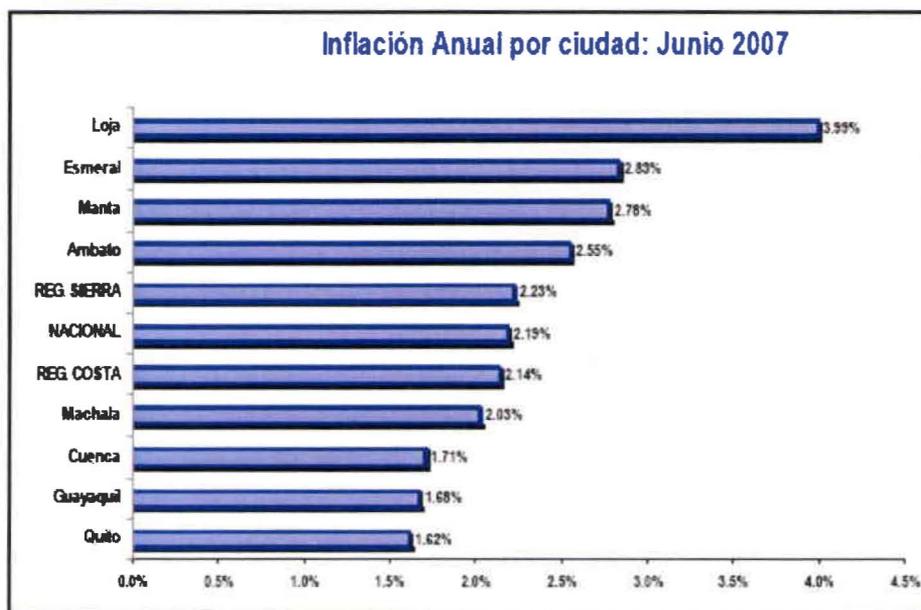
**Gráfico 2.6**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Banco central del Ecuador

En términos anuales, la inflación por divisiones de consumo arroja resultados muy interesantes, ya que para junio de 2007 el rubro de recreación y cultura es el que obtiene la mayor deflación alcanzando -1.92% (Ver gráfico 2.6) lo que demuestra que los precios en esta industria han disminuido, esto se debe a la creciente competencia en el mercado.

Gráfico 2.7



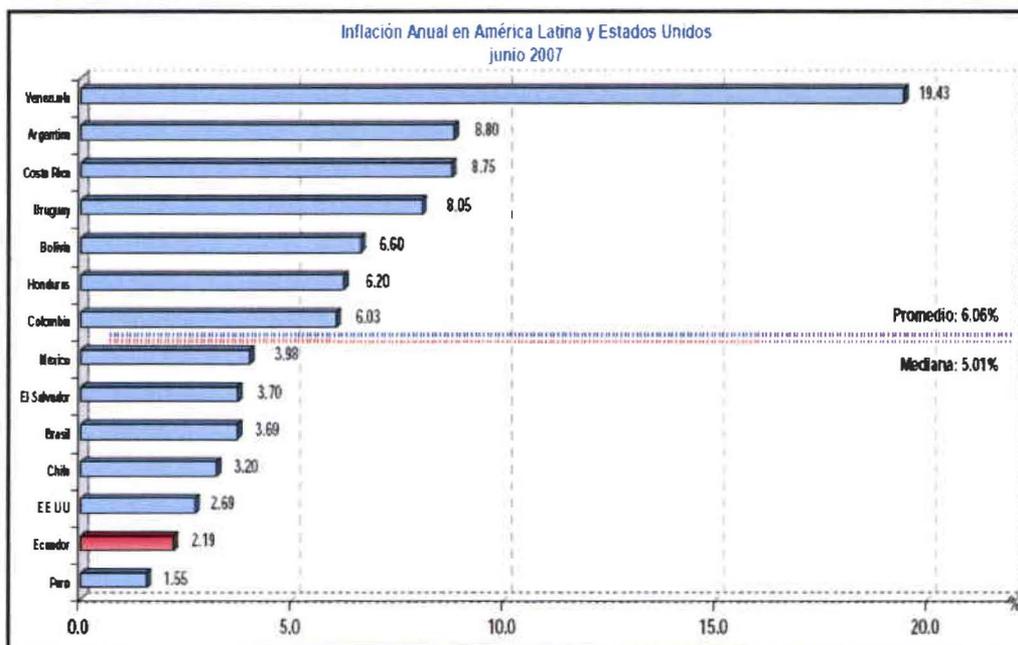
Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Banco central del Ecuador

Además, la inflación anual que presenta la ciudad de Quito a junio de 2007 llega a 1.62% siendo muy inferior a la del promedio nacional de 2.19% lo que refleja que al ser una ciudad donde se concentra mayor cantidad de bienes y servicios, funciona un mejor sistema de comercialización, oferta y mayor competencia entre las empresas que en otras ciudades del país, (Ver gráfico 2.7) Esto favorece a la idea del negocio ya que Quito, es un mercado en crecimiento y la competencia induce a que las empresas mejoren al igual que permite una relativa regulación de los precios.

En términos de inflación internacional<sup>25</sup>, para junio de 2007 el Ecuador presenta la segunda inflación anual más baja de Latinoamérica y Estados Unidos con 2.19%(Ver gráfico 2.8) siendo muy inferior a la media de 6.06%.

<sup>25</sup> Calculada considerando la inflación de los 17 países más relevantes en las importaciones realizadas por el Ecuador. La inflación se encuentra ponderada por la importancia de cada país en el flujo de importación con el Ecuador. La Fuente de información es el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y Bloomberg

Gráfico2.8



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Banco central del Ecuador

Lo señalado anteriormente demuestra que la dolarización ha permitido establecer cierta estabilidad en cuanto a los precios, creando buenas perspectivas para la inversión y desarrollo.

Las estadísticas, indican que para el 8 de agosto de 2007 la inflación anual en el Ecuador fue de 2.58%. Además, en el sector servicios, la inflación acumulada para el primer semestre de 2007 se muestra inferior a la del mismo período en el 2006 (1.03% y 1.76%).<sup>26</sup>

Sin embargo, a partir de noviembre de 2007, la inflación anual que era en ese entonces de 2.70% pasó a 6.56% en marzo de 2008. Este incremento podría acentuarse en lo que resta del año debido al impacto en el resto de los países por la recesión que atraviesa Estados Unidos, el primer socio comercial de Ecuador.

Para abril de 2008, la tendencia es la misma, la inflación anual subió 1,6% más que la de abril del presente año. Byron Villacís, director del INEC, relacionó el efecto inflacionario con el incremento del precio de los alimentos por los daños

<sup>26</sup> Diario El Comercio. Sección Negocios. "Indicadores Económicos". Pág.10. Jueves 9 de agosto de 2007

a la agricultura causados por el invierno que azota el país y a la crisis mundial alimentaria, entre otras razones<sup>27</sup>.

La inflación ecuatoriana de los últimos 12 meses se situó en 8,18%<sup>28</sup>. Por su parte, la inflación acumulada entre enero y abril fue de 5,18%<sup>29</sup> (el año pasado había sido de 0,45%).

El Banco Central de Ecuador preveía una inflación de entre 3,4 y 3,9% para fines de 2008, pero en los primeros cuatro meses la cifra ya fue superada. (Ver anexo A2).

La inflación representa una amenaza para el plan de negocios ya que el aumento de precios disminuye el poder de compra de los consumidores. La magnitud de ésta elasticidad-precio esta determinada por los factores económicos de un país<sup>30</sup>. Si se añade a éste contexto la depreciación que atraviesa el dólar por la crisis de los Estados Unidos y sus posibles impactos en la economía mundial, las perspectivas para un creciente aumento de la inflación en el país son muy altas, lo que afectará directamente en los precios<sup>31</sup>.

- **Tasa de Interés**

Para realizar cualquier tipo de inversión es importante tomar en cuenta la evolución de variables financieras como la tasa de interés activa. Esta tasa es utilizada por las instituciones financieras al momento de realizar préstamos a los inversionistas.

---

<sup>27</sup> Internet: Búsqueda: Tasa de inflación en Ecuador 2008.

<http://www.expressnews.uk.com/imagenes/noticias/economia/portada.html>

<sup>28</sup> Internet: Banco Central del Ecuador: [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

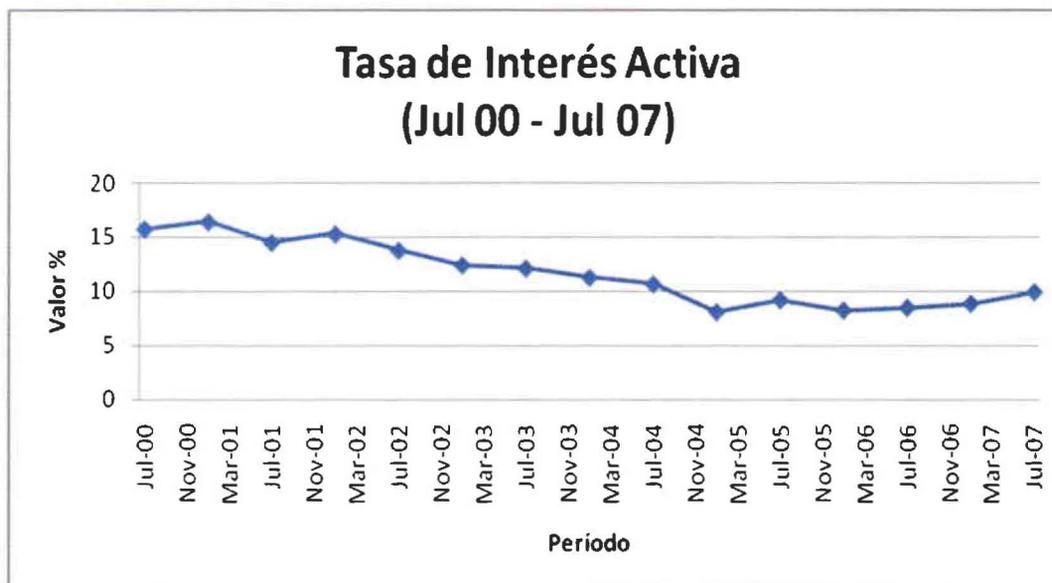
<sup>29</sup> Internet: Banco Central del Ecuador.

[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion\\_acumulada](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_acumulada)

<sup>30</sup> Nordhaus, Samuelson. Economía, página, 64. Ed. Mc Graw.1999

<sup>31</sup> Revista Gestión #166."EEUU crónica de una debacle anunciada "Recuadro 5. Pág. 21

Gráfico 2.9



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: los Autores

El gráfico 2.9 permite observar el comportamiento de la tasa de interés activa a partir de julio de 2000 hasta julio de 2007, donde la curva presenta una tendencia decreciente, pese a que hay periodos de mucha volatilidad, sobretodo a partir del segundo semestre del 2005 en adelante.

A inicios de 2001 el índice alcanzó un valor máximo de 16.42%; sin embargo la tasa fue decreciendo de forma constante desde enero de 2002 (15.31%) hasta alcanzar el mínimo en enero de 2005 (8.14%). Esto permitió estimular el consumo y la inversión en el Ecuador.

A partir del segundo semestre de 2005 la tasa de interés ha ido en aumento, a excepción de enero de 2006 donde se observó una baja de 0.94 puntos porcentuales en relación al semestre anterior. Desde julio de 2006 hasta julio de 2007 se ha observado una tendencia creciente en el comportamiento de la tasa de interés, pasando de 8.9% a 9.97% en el primer semestre del presente año. Sin embargo, estas tasas son inferiores al promedio del periodo 2000-2007 de 11.69% desde que se puso en marcha el modelo de la dolarización, por lo que se puede hablar de cierta estabilidad económica.

Se debe agregar que a partir de agosto de 2007 rigen nuevas tasas de interés calculadas por el Banco Central del Ecuador, y divididas según el segmento de crédito: comercial, consumo, vivienda y microcrédito, con la finalidad de eliminar las comisiones bancarias y favorecer tanto a los usuarios como a la estabilidad del sistema financiero del país<sup>32</sup>. (Ver cuadro 2.1)

Cuadro 2.1

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR SISTEMA DE TASAS DE INTERES Vigente para el período de transición: Agosto de 2007				
SEGMENTO DE CREDITO (1)	TASAS DE INTERES ACTIVAS EFECTIVAS OBSERVADAS (2)		TASAS DE INTERES ACTIVAS EFECTIVAS CALCULADAS POR EL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	
	TASA MINIMA	TASA MAXIMA	PROMEDIO PONDERADA (3)	MAXIMA
COMERCIAL	4.75%	39.97%	14.76%	22.50%
CONSUMO	7.19%	57.29%	21.00%	32.27%
VIVIENDA	7.12%	28.05%	12.90%	17.23%
MICROCREDITO	8.02%	83.19%	23.90%	41.86%

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

**NOTAS:**

(1) Segmentos de crédito vigentes definidos en la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria.

Vigente para el período de transición: Agosto de 2007

(2) Fuente de información: tasas de interés remitidas al Banco Central del Ecuador por las Instituciones del Sistema Financiero y balances mensuales enviados a la Superintendencia de Bancos y Seguros. La Información corresponde al período comprendido entre marzo-junio de 2007

(3) La tasa promedio es ponderada por los montos de las respectivas operaciones.

La Ley de Regulación del Costo Máximo Efectivo del Crédito, contemplará tasas de interés para todos los segmentos y subsegmentos de mercado, haciendo que el costo de los créditos sean los justos, "porque los bancos ya no pueden cobrar comisiones" sostuvo Mario López, miembro del directorio del Banco Central del Ecuador<sup>33</sup>.

<sup>32</sup> Internet: nuevas tasas de interés:

[http://www.elmercurio.com.ec/web/titulares.php?seccion=fzuyEtT&codigo=a11IWEV7qV&nuevo\\_mes=08&nuevo\\_ano=2007&dias=02&noticias=2007-08-02](http://www.elmercurio.com.ec/web/titulares.php?seccion=fzuyEtT&codigo=a11IWEV7qV&nuevo_mes=08&nuevo_ano=2007&dias=02&noticias=2007-08-02)

<sup>33</sup> Internet: tasas de interés.

<http://www.eluniverso.com/2007/08/02/0001/9/152C6C7B09724B9EA4FF65DFA6C4130C.aspx>

Desde Enero de 2008 se observa que la tasa de interés activa ha tenido una tendencia decreciente, pasando de 10.74% el 2 de enero al 10.14% el 5 de mayo. Esta baja se debe a los cambios en el cobro de comisiones de los bancos y las nuevas tasa referenciales para los tipos de crédito mencionados anteriormente.

Desde el punto de vista de los inversionistas, resulta atractivo que las tasas de interés disminuyan en un país, ya que resulta más conveniente endeudarse. Esto genera una oportunidad para que el plan de negocios en estudio sea realizado, ya que la baja de las tasas de interés estimula la inversión nacional y extranjera (ver anexo A3).

#### **2.4.1.2 Factores Socio – Culturales**

Para llevar a cabo la producción de un bien o un servicio es indispensable estudiar las características culturales de los consumidores. En el sector recreacional existe una gran variedad de servicios, por lo que se debe enfocar de forma apropiada a la idea de negocio, y para esto, se deberá observar las tendencias y la estructura de la sociedad a la que se dirige (mercado objetivo).

- **Población**

Dentro del análisis social, el principal factor a analizar es el demográfico y de forma más precisa la segmentación de la población. Para la idea de negocio es primordial analizar a la población que practica deporte en el país, ya que involucra el segmento de potenciales consumidores.

### Cuadro 2.2

#### Población de Quince años y más que práctica deporte a nivel nacional y por área, según días al mes Octubre de 1998 - Septiembre de 1999

ACTIVIDAD FISICA	NACIONAL	URBANO	RURAL
Si hacen deporte	28,80%	32,20%	23,40%
No hacen deporte	71,20%	67,80%	76,60%
DÍAS / MES QUE HACEN DEPORTE	NACIONAL	URBANO	RURAL
1 a 4	51,90%	50,90%	54,10%
5 a 12	29,30%	29,10%	29,60%
13 y Más	18,80%	20,00%	16,30%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos  
Elaborado por: los Autores

Como se observa en el cuadro 2.2, a nivel nacional el 28.8% de la población (de 15 años en adelante) realizaba actividades deportivas en 1999. Cabe resaltar que el crecimiento poblacional en el Ecuador ha sido importante y en la actualidad Quito cuenta con 1.615.809 habitantes según el censo de 2001 por lo que este segmento debe ser mayor.<sup>34</sup>

Dentro del grupo de las personas que sí hacen deporte (28.8%) el segmento a nivel urbano (32.20%) era superior al rural (23.40%) lo mismo ocurría en cuanto a la frecuencia de días, ya que en la zona urbana el 20% de los encuestados practicaba una actividad deportiva de 13 a más días por mes.

En la última Encuesta de condiciones de vida<sup>35</sup> realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC 2001) se obtuvo que 53.8% de los ecuatorianos practica una actividad deportiva,<sup>36</sup> es decir 1.86 veces más de lo que se practicaba a nivel nacional en el año de 1999 (28.8%). Esto representa un gran mercado de potenciales consumidores para la idea de negocio que se desea implantar.

<sup>34</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) Censo 2001.

<sup>35</sup> La Encuesta de Condiciones de Vida (ECV), constituye el medio estadístico más importante, completo y oportuno con que dispone el país para la evaluación, análisis y diseño de políticas económicas y sociales. Internet: [http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc\\_metodologia&idEncuesta=21](http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc_metodologia&idEncuesta=21)

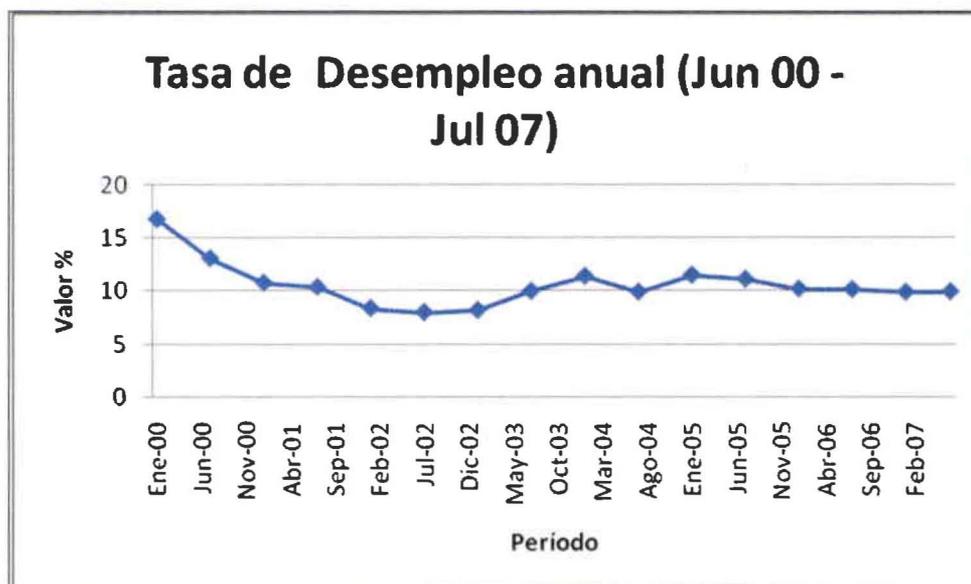
<sup>36</sup> Diario El Comercio. Sociedad, "El 46.2% de los ecuatorianos no practica una actividad deportiva". Pág.22., julio de 2007

Si se suma a esto la tendencia de la población hacia un mejor estilo de vida, basado en el ejercicio y la buena alimentación al igual que la presencia mediática cada vez más importante del fútbol en las sociedades; se presenta una oportunidad de que la idea de negocio brinde un nuevo servicio en un mercado el que *“el deporte y el fútbol son parte consustancial de la vida moderna.”*<sup>37</sup>

- **Desempleo**

El desempleo es una variable importante que estudia la macroeconomía. Se define como desempleo cuando un “trabajador no está trabajando y está esperando a ser recontratado o ha buscado activamente trabajo en las 4 últimas semanas”<sup>38</sup>.

Gráfico 2.10



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: los Autores

Como se observa en el gráfico 2.10, este indicador presenta muchos movimientos de corto plazo, ya que la tasa de desempleo se relaciona con las fluctuaciones del ciclo económico.

<sup>37</sup> Revista Gestión. Julio de 2007. Pág. 17

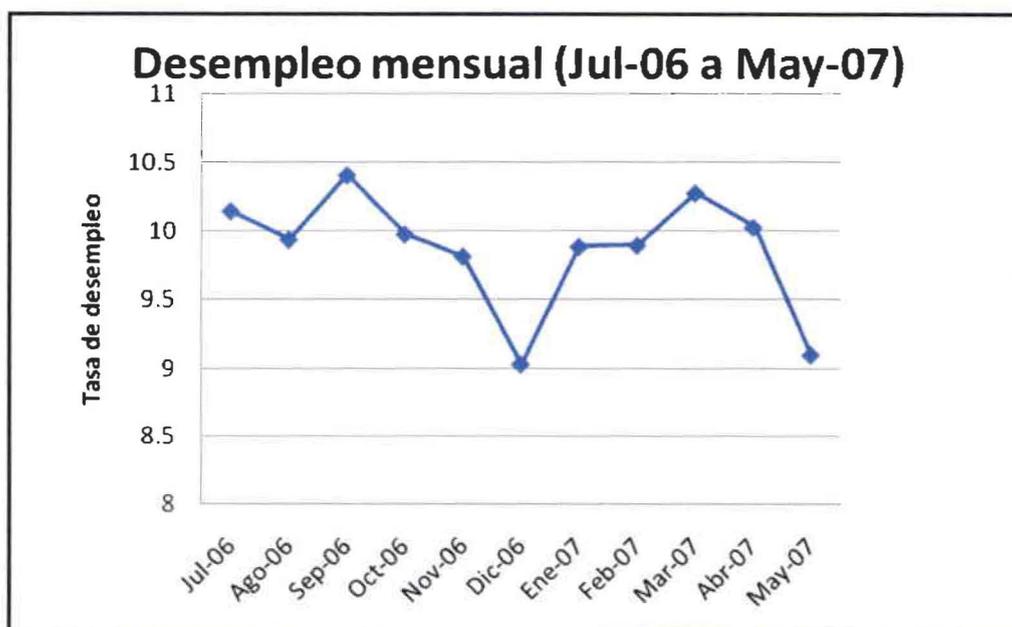
<sup>38</sup> Samuelson, Nordhaus. Economía, Pág. 724. Ed. Mc Graw Hill 1999.

En los últimos tres años (2003 – 2006), según estadísticas del BCE, este indicador ha mostrado un comportamiento estable.

En el segundo semestre de 2007 la tasa de desempleo anual tuvo una tendencia decreciente. Para muestra, en el mes de noviembre se observó el menor porcentaje de desempleo en el país en los últimos 2 años. Sin embargo, a partir del mes de diciembre de 2007 hasta el presente mes de mayo de 2008, el desempleo ha tenido un comportamiento contrario al observado el año pasado. La tasa de desempleo anual pasó de 6,34% a 7,93% (vera anexo A4). Si se toma en cuenta la propuesta de la Asamblea Constituyente y su ley de eliminación de la tercerización y los aumentos salariales, como el aumento del salario básico unificado a 200 dólares, no sería sorprendente observar un aumento de la tasa de desempleo en lo que resta del año 2008.

La existencia de mano de obra en el mercado laboral, permite que el plan de negocios observe este contexto de una perspectiva positiva ya que se observa la existencia de los actores humanos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

Gráfico 2.11



Fuente Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Autores

Desde julio de 2006 y hasta mayo de 2007, en términos mensuales, se puede observar en el gráfico 2.11 que la tasa de desempleo ha sido muy fluctuante, pero las variaciones no han sido importantes, para muestra, en septiembre de 2006 el máximo alcanzó un 10.41% mientras que el mínimo obtenido en el mes diciembre de 2006 fue de 9.03%. Alcanzando un promedio mensual de 9.86% mientras que para mayo de 2007 la tasa de desempleo fue de 9.1%, un valor inferior al promedio y casi similar a la mínima en el periodo.<sup>39</sup>

Sin embargo, la tasa de desempleo es una variable que permite ser optimista en cuanto al proyecto a realizarse, ya que revela la necesidad de crear fuentes de trabajo en el país. La creación de una empresa que ofrezca servicios relacionados con actividades deportivas ve al desempleo como una oportunidad de emplear gente y de contribuir tanto al desarrollo social del país como al del sector productivo.

#### **2.4.1.3 Factores Políticos**

La política es un factor que afecta de forma directa al sector productivo del país, por lo que se vuelve necesario el análisis de su influencia en el desarrollo de un nuevo proyecto.

- **Situación Política y Jurídica**

En la última década (1996 – 2006) el Ecuador ha tenido graves crisis políticas que se han visto reflejadas en los cortos periodos presidenciales. Un ejemplo de esta afirmación son los 8 presidentes que han pasado por el poder (Sixto Durán Ballén, Abdalá Bucaram, Rosalía Arteaga, Fabián Alarcón, Jamil Mahuad, Gustavo Noboa; Lucio Gutiérrez y Alfredo Palacio) dejando de lado los fugaces triunviratos o asambleas nacionales de por medio.<sup>40</sup> Han sido periodos de grandes disturbios, marcados por levantamientos populares, paros,

---

<sup>39</sup> Revista Líderes. Julio de 2007. Pág.82

<sup>40</sup> Internet: Presidentes del Ecuador en la última década.<http://www.lavanguardia.es/gen/20061014/51287685386/noticias/ecuador-busca-de-su-octavo-presidente-en-una-decada-parlamento-estado-lucio-gutierrez-gutierrez-alfredo-palacio-cynthia-viteri-quito-rafael-correa.html>

cierre de carreteras, manipulaciones políticas entre otros, en los que Sixto Durán fue el único presidente en terminar los 4 años de mando constitucionales.

A partir de enero del 2007, bajo la presidencia del Economista Rafael Correa, la inestabilidad política sigue manifestándose, principalmente por la aprobación a la conformación de una nueva Asamblea Constituyente, la cual eligió a sus representantes por elección popular. Además de otras medidas como la nueva Ley de Regulación del Costo Máximo Efectivo del Crédito, o la polémica ley a favor de la caza incidental de tiburones; sin dejar de lado las discusiones con los medios de comunicación, funcionarios del Estado, el alcalde de Guayaquil Jaime Nebot o el anuncio de la disolución del Congreso una vez que la Asamblea Constituyente fue conformada. Esto ha generado la reacción de ciertos grupos de la población, y para el mes de junio del 2007 el presidente Correa, (según la encuestadora Cedatos Gallup) ha bajado su aceptación, y se observa que 62% aprueba su gestión y el 53.6% cree en su palabra, datos que fueron en el anterior mes de 67% y 62%, en su orden<sup>41</sup>.

No se puede omitir en este análisis, que el Congreso Nacional ha sido siempre cuestionado por la población debido a la deficiente labor que desempeña en el campo legislativo. Para muestra, en marzo de 2007, el Tribunal Supremo Electoral decidió destituir a 57 diputados que se mostraron en contra de la resolución de convocar a Consulta Popular para la Asamblea Constituyente, lo que ocasionó varios movimientos populares en repudio a los congresistas<sup>42</sup>.

Este ambiente repercute en el sector empresarial en vista de la poca confianza que existe a la hora de realizar cualquier tipo de inversión proveniente tanto dentro como fuera del Ecuador. Por lo que la situación política y jurídica del Ecuador sigue siendo una amenaza para la idea de negocio.

---

<sup>41</sup> Revista Gestión. Julio de 2007. Pág.8

Nota: Encuesta urbana realizada a 1436 personas mayores de edad en las 11 ciudades más grandes del país entre el 22 y 25 de junio con un margen de error del 5%.

<sup>42</sup> Internet: Diputados destituidos.

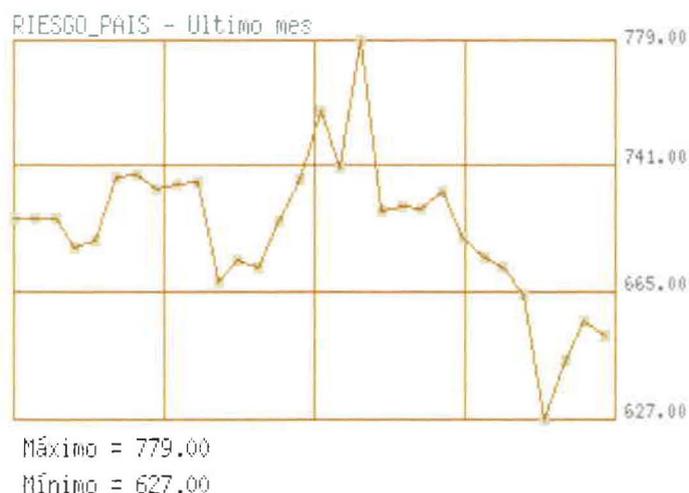
[http://www.asambleaconstituyente.ec/asamblea/index.php?option=com\\_content&task=view&id=192&Itemid=14](http://www.asambleaconstituyente.ec/asamblea/index.php?option=com_content&task=view&id=192&Itemid=14)

Este perfil macroeconómico se refleja en el indicador de riesgo país.

- **Riesgo País<sup>43</sup>**

Según el economista Mauricio Pozo: “el riesgo país mide la forma en que un inversionista cuantifica el riesgo de desembolsar recursos al Ecuador”.

**Gráfico 2.12**  
**Riesgo País (Julio 3 a Agosto 13 de 2007)**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Después de la crisis de 1999 se ha visto que la tendencia del riesgo país se mantiene a la baja, con excepciones como el mes de abril de 2005 en el cual se dio el derrocamiento del entonces Presidente Lucio Gutiérrez (BCE, 2006).

El 15 de Enero de 2007, cuando el Ec. Rafael Corea asumió la presidencia, el índice de riesgo de insolvencia de la deuda del Ecuador (Riesgo País) fue de 827 puntos<sup>44</sup>.

<sup>43</sup> **RIESGO PAIS (EMBI Ecuador)**

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

<sup>44</sup> Diario El Universo. Internet. Búsqueda: Riesgo país en el Ecuador.

<http://archivo.eluniverso.com/2008/01/23/0001/9/529D3F0E61164E9C87AF13EFA12075B5.aspx>

Como se aprecia en el gráfico 2.12, en los meses julio agosto del 2007, el comportamiento de este índice muestra mucha variabilidad aunque desde el 26 de julio de 2007, día en que alcanzó el máximo de 779 puntos, existe una tendencia a la baja; llegando a un valor mínimo observado en los dos meses de 627 puntos el 8 de agosto del año 2007.

El riesgo país “mide el grado de volatilidad de una economía y permite a los agentes financieros extranjeros prever los riesgos de las inversiones”<sup>45</sup> por lo que la imagen del Ecuador en el exterior parecería mejorar de manera progresiva, lo cual es positivo a los ojos de los inversionistas. Sin embargo, tras la crisis diplomática Ecuador-Colombia-Venezuela a inicios de marzo de 2008, el riesgo país sufrió un repunte de 12 puntos en base al 29 de febrero del mismo año (640 puntos)<sup>46</sup>.

Luego de transcurrido aproximadamente un año y cuatro meses de gobierno a cargo del Ec. Rafael Correa, el riesgo país en los meses de abril y mayo de 2008 ha tenido una tendencia a la baja; para el 19 de mayo, éste índice se redujo a 564 puntos (ver anexo A5).

La impredecible inestabilidad política del país, las elecciones para la Asamblea Constituyente que se realizaron el 30 de septiembre de 2007 y las consecuencias que acarree la aprobación de la nueva Carta Política sujeta referéndum, constituyen una amenaza para el aumento del riesgo país en del año 2008; sin dejar de lado los efectos de la crisis financiera que atraviesa Estados Unidos y la desaceleración de la economía mundial, lo que podría conducir al alejamiento de los potenciales inversionistas, perjudicando a todos los sectores de la economía y a la idea de negocio<sup>47</sup>.

---

<sup>45</sup> Internet: Riesgo país: <http://es.biz.yahoo.com/07082007/185/indice-riesgo-pais-ecuador-mantiene-tendencia-descendente.html>

<sup>46</sup> Internet: Búsqueda: Riesgo país 3 de marzo de 2008. [http://www.lostiempos.com/noticias/05-03-08/05\\_03\\_08\\_eco5.php](http://www.lostiempos.com/noticias/05-03-08/05_03_08_eco5.php)

<sup>47</sup> Revista Gestión #166. Abril de 2008. “EEUU crónica de una debacle anunciada”. Pág.14-22.

#### **2.4.1.4 Factores Tecnológicos**

La tecnología es una herramienta que permite desarrollar mejores productos y servicios, brindándole al consumidor mayores garantías en cuanto a la satisfacción de sus necesidades. Además, le permite al productor optimizar su productividad y ahorrar tiempo y dinero. La globalización ha permitido que en el transcurso de los últimos años sea cada vez más frecuente el intercambio de tecnología entre los países

Para el proyecto, la tecnología utilizada en la fabricación de pastos artificiales ha logrado que los productos que existen en el mercado, ofrezcan un sin número de ventajas. Hay que señalar que el césped sintético existe en el mercado desde hace una década. En principio fue utilizado para suplantar al césped natural en lugares donde las condiciones climáticas eran desfavorables y sus primeras versiones fueron utilizadas en deportes que no incluían al fútbol. Los cambios tecnológicos se observaron cuando los fabricantes se dedicaron a construir superficies específicamente diseñadas para la práctica del fútbol.

Hoy en día, el pasto artificial es utilizado de forma extensiva en muchas instalaciones deportivas a nivel mundial (Sporturf, 2006). En Latinoamérica, se lo usa en canchas de fútbol, fútbol americano, tenis, golf, entre otros. Además existen avances tecnológicos en computación, en telecomunicaciones, en la construcción, entre otros, que benefician a las empresas para que brinden un mejor servicio.

Por todo lo expuesto, este factor representa una oportunidad para el negocio, sobretodo en lo que respecta a características de infraestructura.

#### **2.4.2 Análisis del Micro Entorno**

Para realizar un estudio del micro entorno, es necesario analizar las cinco fuerzas de Porter, ya que involucra a los principales participantes del mercado como son: Competidores de la Industria, Clientes, Proveedores, Potenciales Competidores Entrantes y Productos Sustitutos.

### 2.4.2.1 Rivalidad Existente en la Industria

El estudio que se plantea realizar se enfoca en la construcción de una cancha de fútbol cerrada y de césped sintético. Este tipo de negocio forma parte del sector de servicios y de manera más puntual al área de servicios personales, culturales y recreativos.

En la actualidad los servicios que se prestan al deporte, son en su gran mayoría insuficientes sobre todo en lo referente a canchas e instalaciones de fútbol, basquetbol, voleibol, entre otras. En cuanto a instalaciones privadas, al contar con ingresos a cambio de los servicios prestados, existen mejores condiciones para los deportistas.

Sin embargo, hay que señalar que el negocio propuesto se diferencia de la mayoría de servicios que ofrece la industria, ya que al tratarse de una cancha de *indoor* fútbol y en superficie de césped sintético, el segmento que involucra a los competidores se reduce.

En países como México y Estados Unidos, existe gran acogida hacia nuevas opciones para la práctica tanto del fútbol como de otros deportes; el césped sintético y una estructura cerrada permiten evadir factores que imposibilitan jugar con normalidad, como por ejemplo las imprevisibles condiciones meteorológicas de la ciudad de Quito.

La carencia de empresas dedicada al alquiler de canchas de césped sintético en el sector sur de Quito hace que la rivalidad entre competidores sea baja. Por esta razón resulta beneficioso implantar la infraestructura mencionada, ya que el sector no ha sido explotado y la demanda de este tipo de servicios podría tener buenas expectativas a futuro. La falta de información disponible hace que el estudio de mercados respalde estas aseveraciones.

#### **2.4.2.2 Poder de Negociación de los Clientes**

En la industria de la recreación la oferta de servicios es muy variada, por lo que la elección de compra de los clientes es fundamental para el negocio. .

Al brindar un servicio dedicado al fútbol, un deporte masificado, se debe tomar en cuenta las diferentes formas de practicarlo, ya sea en césped, en tierra, en cemento, en la calle; en canchas de 5, de 7, de 11 jugadores, entre otras. Para la idea de negocio esto representa una amenaza ya que existen canchas que son gratuitas o con precios muy bajos, lo que podría influir en el comprador y preferir otro servicio. La calidad no va a ser la misma, pero este tipo de sustitutos directos existen.

No hay que olvidarse de la competencia existente, ya que La Bombonerita y La Gambeta son los referentes en el mercado, aunque por la distancia no deberían afectar considerablemente a la demanda de la idea de negocio a ubicarse en el sur de Quito.

Y por último, los compradores pueden decidirse por sustitutos indirectos como los cines, los gimnasios, los parques, los bares y otras actividades de recreación que afectarían a la idea de negocio.

Sin duda el poder de los clientes es alto ya que pueden escoger la actividad que más les atraiga, por lo que será indispensable explotar la diferenciación de la idea de negocio, un servicio nuevo en el sector y otras estrategias que mantengan el interés del cliente a largo plazo.

#### **2.4.2.3 Poder de Negociación de los Proveedores**

En la industria de la recreación y específicamente en la creación de un escenario deportivo con las características mencionadas anteriormente, la negociación con los proveedores es muy importante.

Para la idea de negocio, serán necesarios proveedores de:

- Césped sintético
- Construcción para la infraestructura
- Bebidas
- Seguridad privada

En lo que se refiere a la compra del césped sintético, hace un par de años, la única empresa proveedora de éste material era Forbex, S.A (ubicada en Guayaquil), que además de importar los rollos de césped hechos a medida desde Argentina se encarga del transporte dentro del país, guiar al comprador con los requisitos de la instalación y del mantenimiento de la cancha.

La creciente demanda y la creación de canchas sintéticas en todo el país han hecho que más empresas ingresen al mercado, por lo que en la actualidad se puede comprar el césped artificial a empresas como: *Millenium grass* (Perú), *Sporturf* (México), y hasta se lo puede comprar por Internet, aunque se corren ciertos riesgos ya que no hay servicio post venta y el material es traído de China, por lo que no hay garantías.

La aparición de proveedores ha hecho que los precios sean más competitivos y que el servicio mejore, lo que ha beneficiado al mercado.

En el campo de la construcción, existe una gran cantidad de competidores, lo que favorece a la idea de negocio en vista de que la oferta y la variedad de materiales y de precios permiten una selección acorde a los requerimientos de cualquier tipo de proyecto que se quiera realizar.

Lo mismo ocurre con los proveedores de bebidas, donde la competencia es muy grande, observando como resultado la aparición constante de nuevas marcas y productos. Esto se debe a que la innovación es un factor preponderante para atraer al consumidor.

La contratación de personal de seguridad privada también se facilita ya que hay una gran oferta, por lo que se optará por la que brinde el mejor servicio a menor precio.

En resumen, el poder de negociación de los proveedores es bajo, no tienen las condiciones para imponer precios, lo que es muy favorable.

Además, se podrían realizar alianzas con el fin de reducir ciertos costos fijos o de obtener un producto a cambio de un espacio de publicidad en las instalaciones del negocio como estrategias de promoción.

#### **2.4.2.4 Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores**

La industria de recreación y específicamente un servicio como el alquiler de canchas de *indoor fútbol* de césped sintético cerrada, tiene como desventaja al igual que todos los servicios, que la idea puede ser imitada.

Al tratarse de un negocio relativamente nuevo en el mercado de Quito, se observa un incremento en la presencia de este tipo de canchas en el corto plazo. Un ejemplo es la reciente construcción de la cancha de césped sintético y cerrada en el Círculo Militar, ubicado en las calles Diego de Almagro y 9 de Octubre, bajo el nombre de "Futbolero". Hay que señalar que la infraestructura no está terminada, pero se trata de una cancha de *indoor fútbol*, 6 contra 6, en la que el precio tentativo de alquiler por hora es de 3 dólares por jugador. Además se tiene conocimiento del proyecto de construcción de otra cancha de la empresa "La Gambeta" en el sector norte de Quito.

Sin embargo, para crear este tipo de negocios, se deben superar barreras de entrada altas. La principal barrera es la inversión inicial, ya que es necesario adquirir un terreno, el césped sintético y todo lo referente a los gastos de infraestructura.

Otra barrera es la experiencia en el negocio, ya que el conocimiento de buenos proveedores, la selección del personal adecuado y el correcto manejo de este tipo de negocios pueden generar ventajas sobre la competencia.

No se puede dejar de lado, al posicionamiento de la marca ya que ser el líder de un mercado permite atraer a mayor número de usuarios y en cierto punto lograr la fidelidad de los mismos.

Pero una de las principales barreras a superar es la diferenciación del servicio ya que existen 2 grandes referentes en el mercado como “La Bombonerita” y “La Gambeta”. Aunque al momento, existe espacio para nuevos competidores ya que estas dos empresas no son suficientes para abastecer a todos los potenciales consumidores locales, como por ejemplo los de la zona sur de Quito.

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es media ya que no representa una amenaza al momento, pero se deberá planificar estrategias en caso de que se presenten a futuro.

#### **2.4.2.5 Productos Sustitutos<sup>48</sup>**

La recreación puede tomar diferentes formas, por lo que los servicios sustitutos en el mercado son muy numerosos. Esto provoca que los clientes tengan mayor variedad y facilidad para escoger.

En Quito encontramos como sustitutos a canchas de varios deportes como el tenis, el basquetbol, voleibol y principalmente de fútbol (sustitutos directos) en superficies como tierra, césped y cemento que pueden ser tanto públicas como privadas. Pero no se pueden dejar de lado otras opciones como los cines, gimnasios, parques, piscinas, bares, discotecas entre otros sustitutos indirectos, que cumplen la función de distraer a las personas en su tiempo libre aunque el enfoque sea diferente.

---

<sup>48</sup> Porter, Michael. Formulación de Estrategia. Pág. 41

Es importante conocer acerca de los sustitutos en una industria, ya que representan una alta amenaza para el negocio. Por una parte sirven de guía para fijar los precios del alquiler de la cancha cerrada de césped sintético y por otra parte, se debe estudiar su impacto en la demanda de servicios de recreación ya que podría quitarle usuarios a la idea de negocio lo que generaría pérdidas económicas ya que este tipo de servicios dependen del constante y frecuente uso de sus instalaciones.

Para competir en una industria heterogénea como la de la recreación, es necesario diferenciarse de la competencia por medio de estrategias que atraigan al usuario; los sustitutos permiten conocer de mejor forma el mercado ya que son alternativas que pueden amenazar a la idea de negocio. Para contrarrestar la alta presencia de productos sustitutos, la planificación estratégica y el marketing serán herramienta necesaria para tomar medidas que atenúen este tipo de amenazas y permitan alcanzar los objetivos.

# CAPÍTULO TRES



## CAPÍTULO III

### INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO

Este capítulo permitirá recolectar la información necesaria para conocer las características del mercado objetivo y la aceptación que tendría la creación de una cancha cerrada de *indoor* fútbol en el sur de la ciudad de Quito.

#### 3.1 Antecedentes

La investigación de mercados a realizarse medirá la viabilidad y oportunidad de implementación de una cancha deportiva de *indoor* fútbol cerrada en una superficie de césped artificial, con las comodidades necesarias que permitan una mejor práctica de este deporte en un ambiente de camaradería y diversión. Planteando así la posibilidad de introducir en el mercado una cancha de *indoor* fútbol para el sector del sur de Quito con características similares a las de “La Bombonerita” o “La Gambeta”, que funcionan al norte y en la zona periférica de la Capital, respectivamente.

#### 3.2 Diseño de la Investigación

##### 3.2.1 Identificación del Problema

En el sur de Quito no existen espacios de recreación y socialización que respondan a todas las necesidades y exigencias de sus habitantes.

La creación de un área donde se pueda materializar ese espíritu de superación, sana competencia deportiva, socialización, recreación y fraternidad de quienes participan en eventos deportivos como campeonatos y ligas barriales al igual que las personas que juegan por distracción, salud, esparcimiento; es de vital importancia para el desarrollo físico adecuado de los habitantes de la capital.

El sur de Quito cuenta con la mayor densidad poblacional de la ciudad, es por eso que el movimiento de mercado de productos y servicios en este sector es

dinámico, sin embargo, no cuenta con espacios deportivos adecuados y con la infraestructura necesaria para el óptimo desempeño del deporte, en donde el usuario goce de todas las comodidades y garantías con las que cuentan las canchas de *indoor* fútbol en otros sectores de la ciudad.

Al no existir este tipo de espacios recreativos en el sur de Quito, algunos de sus habitantes acuden a otras instalaciones deportivas que están lejos de su lugar de vivienda, por lo que se torna necesario la creación de dichos centros de esparcimiento que puedan hacer que las personas se incentiven más en la participación de eventos deportivos que son reconocidos como fundamentales para un mejor desarrollo físico y emocional del individuo.

El crecimiento de la población y la falta de planificación urbana han estimulado la implementación de espacios deportivos destinados a cultivar la participación comunitaria junto a la práctica de *indoor* fútbol. Es así como en la ciudad de Quito se está iniciando la construcción de estos espacios que funcionan como negocio; es decir, son infraestructuras deportivas que la empresa privada pone al servicio de la comunidad, tal como lo destaca el Semanario "Líderes", del Diario El Comercio de la ciudad de Quito, en su edición del día lunes 7 de mayo del 2007, bajo el título "*La cancha sintética mete goles en Cuenca*", informa de la instalación de ocho campos deportivos en la capital azuaya, con una facturación de 5 mil dólares mensuales cada una.

Esta información evidencia que, a más de que el proyecto que se propone es una respuesta a la demanda de espacios de sociabilidad de la juventud quiteña, deja un buen remanente económico para los impulsores, tomando como ejemplo que en Cuenca, se prevé la apertura de dos canchas más hasta fines de mes de septiembre de 2007.

### 3.2.2 Objetivos de la Investigación

#### 3.2.2.1 Objetivo General

Determinar los niveles de aceptación que tendría una cancha cerrada de *indoor* fútbol en el sur de la ciudad de Quito.

#### 3.2.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar el segmento poblacional, basado en edad y género, al cual se pretende incidir directamente con la implementación de una cancha de *indoor* fútbol sintética cerrada
- Conocer las preferencias temporales para determinar los días y horas de mayor demanda en el uso de las canchas, para enfatizar la realización de campeonatos de *indoor* fútbol en horarios flexibles de manera que permita la asistencia de todos los equipos estimulando la participación de los jugadores sin ningún inconveniente.
- Analizar a los posibles competidores que existen actualmente en el mercado.
- Determinar los precios que los potenciales usuarios estarían dispuestos a pagar por un servicio de estas características.
- Conocer las expectativas que poseen los potenciales usuarios respecto a la implementación de una cancha cerrada de fútbol con césped sintético, es decir, las características y los servicios que quisieran tener en dicha cancha.
- Conocer la frecuencia con la que el segmento poblacional investigado practica este deporte para establecer estrategias de mercado.

### 3.2.3 Especificación de Hipótesis

PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS ASOCIADAS
¿Qué tipo de servicios ofrecer?	Actividades recreativas como el <i>indoor</i> fútbol, ya que éste es un deporte masificado.
¿En qué sector ubicar la cancha de <i>indoor</i> fútbol?	En el sur de la ciudad de Quito, debido a que este servicio no ha sido explotado en el sector.
¿De qué manera se diferenciará a la cancha de <i>indoor</i> fútbol?	Al estar cubierta permite la práctica del deporte bajo cualquier condición climática. Y ofrecer servicios que no existen en el sector.
¿A quiénes?	A personas de entre 15 y 45 años que practiquen el <i>indoor</i> fútbol.
¿Cómo promocionar?	A través de publicidad en radio, televisión, periódicos, volantes y en el punto de venta.
¿Por qué crear una cancha con esas características?	Además de brindar un servicio que impulse una actividad saludable para la comunidad, permite obtener beneficios económicos ya que existe un gran número de potenciales consumidores.

Elaborado por: Los Autores

## 3.3 Obtención de la Información

### 3.3.1 La Competencia

- Características
- El posicionamiento en la población potencialmente usuaria
- Precios
- Beneficios que ofrece

### 3.3.2 Clientes

- Edades de potenciales clientes
- Características económicas
- Preferencias deportivas
- Frecuencia de práctica de *indoor* fútbol

### **3.3.3 Mercado**

- Diversidad del mercado
- Posicionamiento de la práctica del *indoor* fútbol
- Potencial demanda en el sur de Quito
- Edades y género de la demanda
- Demanda de espacios complementarios
- Disponibilidad de inversión.

### **3.3.4 Factor Situacional**

- Determinar si la ubicación escogida es la mejor
- Determinar las características de la cancha
- Especificar las posibilidades de acceso
- Apreciar la aceptabilidad de la ubicación

### **3.3.5 Fuentes de Información**

#### **3.3.5.1 Fuentes Primarias**

Se considerarán fuentes primarias a todos los datos obtenidos de manera directa como: entrevistas con expertos, grupos focales y encuestas que permitirán conocer las características del mercado.

#### **3.3.5.2 Fuentes Secundarias**

Las fuentes secundarias estarán constituidas por los datos que se obtendrán de la investigación bibliográfica, al igual que información acerca del lugar y las características culturales para la realización del proyecto. Se investigará documentación del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), revistas especializadas y diarios de la ciudad.

### **3.4 Diseño de la Investigación**

La investigación será descriptiva porque permitirá probar las hipótesis, recolectar información para conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas que definan las características del mercado y de los posibles usuarios.<sup>49</sup>

#### **3.4.1 Diseño Cualitativo**

##### **3.4.1.1 Entrevista**

Se efectuarán entrevistas a profundidad, realizadas a representantes deportivos de ministerios y ligas barriales localizadas en el sur de Quito, Estas entrevistas permitirán obtener información que aclare cuál es la situación de los servicios deportivos que se ofrecen en la actualidad y como influiría la instalación de una cancha deportiva en este sector.

##### **3.4.1.2 Grupos Focales**

Se realizarán grupos focales con la finalidad de recolectar información sobre los conocimientos, actitudes, sentimientos, creencias y experiencias de los potenciales usuarios a través de la interacción colectiva, enfocada a la implantación de una cancha de *indoor* fútbol cerrada con servicios que no se ofrecen hasta el momento en el sur de Quito.

#### **3.4.2 Diseño Cuantitativo**

##### **3.4.2.1 Encuesta**

Con el fin de conseguir mediciones cuantitativas, se efectuarán encuestas a personas que viven en el sector sur de Quito, buscando determinar las

---

<sup>49</sup> Internet: Investigación descriptiva. <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>

opiniones e intereses sobre la instalación de una cancha cerrada de *indoor* fútbol en dicho sector.

Las encuestas se realizarán de manera personalizada con el interés de recibir información clara e imparcial que ayudará a determinar la situación actual del mercado, al igual que los potenciales usuarios y oportunidades que puede presentar la implementación del negocio.

### **3.5. Metodología**

#### **3.5.1 Entrevista a Funcionario del Ministerio de Deportes**

##### **3.5.1.1 Objetivo General**

Determinar cuál es el deporte que más se practica a nivel nacional y el motivo de dicha práctica.

##### **3.5.1.2 Objetivo Especifico**

- Determinar si el fútbol se enfoca en algún estrato social específico.
- Conocer cuál es el número de personas que se dedica a la práctica de éste deporte.
- Definir a qué segmento de edades se debería dirigir este tipo de servicio.
- Analizar cuál sería la acogida del proyecto al ser ubicado en un sector que no tiene los servicios que se desean ofrecer.

#### **3.5.2 Entrevista a Dirigente de Liga Barrial**

##### **3.5.2.1 Objetivo General**

Determinar en qué grupo de edad se concentran la mayor cantidad de jugadores que practican el fútbol.

### 3.5.2.2 Objetivo Específico

- Identificar cuál es el deporte que más se practica en la ciudad de Quito.
- Conocer el estado de las canchas de *indoor* fútbol en las que se desarrollan actividades barriales.
- Determinar cuantos equipos barriales existen y cuantos jugadores conforman cada equipo.
- Definir los factores que influyen en la práctica del fútbol.
- Analizar la aceptación que tendría la realización de este proyecto.

### 3.5.3 Grupos Focales

#### 3.5.3.1 Objetivo General

Conocer el nivel de aceptación que tiene este proyecto entre los hombres que practican el *indoor* fútbol como su deporte preferido y viven en el sector sur de la ciudad de Quito.

#### 3.5.3.2 Objetivos Específicos

- Conocer las percepciones sobre las condiciones en las que actualmente se encuentran las canchas de *indoor* fútbol.
- Determinar las expectativas de los posibles usuarios frente a la ejecución de este proyecto, para que sean implementadas en el mismo.
- Conocer cuál sería el segmento de edad de los posibles usuarios de este servicio, mediante las opiniones expresadas por ellos durante la realización de la investigación en los grupos focales.
- Determinar cuáles serían los servicios adicionales que demandarían los usuarios, para poder ofrecer total comodidad en la práctica de este deporte.

### 3.5.4 Encuestas

#### 3.5.4.1 Objetivo General

Identificar, analizar y recopilar los datos cuantitativos que permitan evaluar los niveles de aceptación y demanda que podría tener la implementación de una cancha de *indoor* fútbol cerrada en el sur de la ciudad de Quito.

#### 3.5.4.2. Objetivos Específicos

- Conocer si practica el *indoor* fútbol.
- Identificar con qué frecuencia las personas estarían dispuestas a hacer uso de las instalaciones.
- Definir qué días tendría mayor demanda el servicio que se desea implementar, para poder realizar un plan estratégico de promoción y difusión.
- Determinar cuáles son las características que se consideran necesarias para que una cancha de *indoor* fútbol satisfaga las necesidades de los potenciales usuarios.
- Analizar a qué servicios se les da mayor importancia para poder captar la mayor participación del mercado.
- Determinar los precios que estarían dispuestos a pagar los potenciales usuarios del servicio que se desea ofrecer.

#### 3.5.4.3 Diseño y Selección de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula que determinara la cantidad de personas a encuestar (ver anexo B1):

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

Donde:

$n$  = Tamaño de la muestra.

$z$  = Nivel de confianza (95%).

$p$  = Variabilidad negativa (0.5).

$q$  = Variabilidad positiva (0.5).

$N$  = Tamaño de la población 160,683 (Hombres de 15 a 45 años que vivan en el Sur de Quito).

$e$  = Error (5%).

$$n = \frac{(3.8416)(160683)(0.5)(0.5)}{(0.0025)(160682) + (3.8416)(0.5)(0.5)}$$

$$n = 383.2461225$$

Después de la recolección de datos y con la asesoría del Ing. Juan Carlos García se logró determinar el tamaño de la muestra que fue de 384 personas de entre 15 y 45 años de edad. Las encuestas fueron dirigidas al sector sur de la ciudad de Quito.

El número de preguntas de cada encuesta fue de 16, cada una con tres, cuatro o más ítems, dependiendo de la pregunta y finalmente se tomaron datos generales como el sector, género, edad, estado civil y ocupación.

### **3.6 Ejecución de la Investigación de Mercados**

#### **3.6.1 Investigación Cualitativa**

##### **3.6.1.1 Entrevistas**

Se realizaron entrevistas a expertos, entre los que figuran: Iván Arias Director General del Área de Cultura Física en el Ministerio de Deporte y el Dr. Marco Collaguazo, Presidente de la Federación de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales del Cantón Quito. Los cuales proporcionaron información muy

importante que ayudará al enfoque del negocio que se desea implementar (el formato de las entrevistas a realizarse se presenta en el anexo B2).

#### **3.6.1.1.1 Resultados de Entrevistas a Expertos**

El Director Nacional de del Área de Cultura Física del Ministerio del Deporte, Iván Arias, dio su opinión sobre la tendencia a practicar el fútbol en la ciudad de Quito. Afirmando que: *“el fútbol es el deporte más practicado y que todas las instalaciones deportivas están enfocadas hacia el mismo, logrando así una masificación a nivel nacional”*.

Además: *“al ser un deporte de bajo costo su práctica logra ser más accesible y se lo puede realizar de manera conjunta, siendo también un medio de socialización, recreación y antiestrés”*.

También determinó que *“en el fútbol existe el deseo de compartir con las personas una sola pasión independientemente del estrato social”*.

Con respecto al número de personas que se dedican a la práctica de este deporte, afirmó que no existen estadísticas que permitan saber cuál es el número exacto, pero hay indicadores subjetivos como las ligas barriales que pueden ayudar a conocer el número de jugadores que practican el fútbol, sin embargo *“es indudable que el fútbol es el deporte más practicado”*.

Al definir el segmento al que se debe enfocar el negocio, determinó *“es para personas de 24 años en adelante, ya que piensan más en su salud (mejores condiciones para evitar lesiones o peleas), buscando así un servicio profesional en un ambiente más saludable”*.

Para el Sr. Iván Arias, la idea del negocio es buena debido a que *“en el sur la gente paga en efectivo y es un poco más accesible y amigable que en el norte”*. Se debe tener en cuenta una estrategia de precios módicos, para lo cual se hará el estudio pertinente en un capítulo posterior.

Mientras que la opinión del Dr. Marco Collaguazo Presidente de la Federación de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales del Cantón Quito, con respecto al deporte que más se practica en la ciudad de Quito también estableció que *“el fútbol es el más practicado y que somos el tercer país mas “futbolizado” de Latinoamérica luego de Brasil y Argentina”*.

En cuanto a las edades que concentran la mayor cantidad de jugadores de fútbol, determinó que *“el segmento es de entre 15 y 36 años de edad. Además existen 23 ligas federadas en el sector sur de la ciudad, cada una cuenta con un promedio de 30 equipos y dependiendo de la liga se pueden inscribir de entre 20 a 30 jugadores”*. A lo que añadió *“las ligas que pertenecen a otras organizaciones y a los que son independientes dando como resultado un promedio de 50 ligas en el sector”*. Esto permite tener una idea clara de la gran cantidad de personas que se dedican a practicar este deporte.

Al mencionar el estado de las canchas dio a conocer que *“la mayoría son regulares y algunas no están muy bien mantenidas, pero que en términos generales se puede jugar”*.

También mencionó factores que influyen en la práctica del fútbol y el horario resultó ser el más importante para el Dr. Collaguazo, ya que *“por asuntos de trabajo y otras responsabilidades las personas de mayor edad exigen horarios flexibles”*.

El Dr. Collaguazo considera que *“la elaboración del proyecto es totalmente factible, pero se debe tener en consideración una buena publicidad y la inversión inicial para construir una cancha de las características planteadas”* (ver anexo B3).

### 3.6.1.2 Grupos Focales

Se realizaron tres grupos focales, de acuerdo a los rangos de edad a los que se plantea dirigirse, de tal manera que se logre obtener información más acertada de las características que preferirían los posibles usuarios.

- Hombres entre 15 y 24 años de edad.
- Hombres entre 25 y 34 años de edad.
- Hombres entre 35 y 45 años de edad.

Cada grupo focal estuvo conformado por ocho personas, indistintamente del estrato social, lo cual se confirmó en las entrevistas a expertos, éstas personas permitirán que el negocio agrupe datos que ayuden al logro de una mejor acogida.

Los grupos focales tuvieron una duración promedio de 45 minutos; contaron con la presencia de un moderador, el cual se encargó de guiar y mantener la sesión en orden. Para una mejor recolección de la información se utilizó una cámara de video, la misma que permitirá transcribir mejor los resultados (el formato de los grupos focales se encuentra en el anexo B4).

#### 3.6.1.2.1 Conclusiones de los Grupos Focales de 15 a 24

En éste segmento, se pudo observar que todos practican el *indoor* fútbol. Los días de juego en ciertos casos son entre semana, pero la mayoría prefiere los fines de semana, en especial los domingos.

Los lugares dónde se practica éste deporte son “Fundeporte” y en menor número en el “Calzado”.

Practican el fútbol en compañía de amigos, familiares, compañeros del trabajo o simplemente con la gente que se encuentra ya jugando en la cancha.

Para éste grupo, el factor primordial para una buena cancha es el estado de la misma, es decir, que “el césped no tenga irregularidades y el trazado de las líneas de juego en la cancha”. De esta manera se puede considerar que las buenas condiciones de la cancha son un estímulo para jugar.

Entre las canchas de *indoor* que se mencionó están “La Bombonerita”, la misma tiene una imagen de “buena cancha pero la distancia es muy grande, los precios son muy altos y eso dificulta a la hora de desplazarse para jugar”.

Una sola persona nombró a la cancha de “La Gambeta” ubicada en el centro comercial Vía Ventura en Tumbaco, lo que afirma que la distancia es un inconveniente.

Luego de realizar la presentación del video con la idea de la cancha en proyecto, las primeras impresiones fueron positivas; se recalcó su buen estado y surgieron preguntas acerca de su ubicación y precio.

Entre los aspectos que más se destacaron, fue el techo sobre la cancha, la cercanía con el sector, las protecciones alrededor del perímetro de la cancha, el bar, los vestuarios y los graderíos.

En cuanto al precio, en promedio se habló de 2 dólares por persona para usar la cancha durante una hora. La realización de campeonatos fue una idea aceptada y el precio que se sugirió fue en promedio de 100 dólares por campeonato.

En conclusión se pudo apreciar gran aceptación de las personas y disposición para usar este servicio, catalogado por ellos mismos como novedoso en el Sur de Quito.

#### **3.6.1.2.2 Conclusiones de los Grupos Focales de 25 a 34**

Para este segmento el *indoor* fútbol se lo practica con mayor frecuencia los fines de semana, pero también en días entre semana.

Se lo realiza junto a “amigos, amigos de barrio y compañeros de trabajo”.

La cancha más conocida fue la de “Fundeporte”, aunque también se nombró otras como las de Barrio Nuevo y Atahualpa aunque se dijo no se encuentran en óptimas condiciones.

Dentro de este grupo las características que se destacaron para poder practicar el *indoor* fútbol fueron: la calidad de la cancha para evitar lesiones y la ubicación, un factor que se debe considerar para que los usuarios puedan acceder a las instalaciones.

Al mencionar la cancha de “La Bombonerita” una expresión generalizada fue la de que es “extremadamente cara” y que para utilizar las canchas se debe tener buen estado físico y conocimiento de como se debe jugar. Mientras que al mencionar “La Gambeta” no se tenía conocimiento, tan solo que es una cancha con césped sintético que queda “demasiado lejos”.

Se presentó el video con las canchas que se desean realizar y las impresiones fueron de “querer jugar” ya que al estar cubierta no importa si llueve truene o relampaguee. Y otra característica que logró llamar la atención fue el césped ya que por lo general “en el sur hay canchas de tierra o cemento”.

El precio del que se habló osciló entre los 2 y 3 dólares por persona. Y se sugirió la organización de campeonatos empresariales.

Se pudo concluir de manera general que sí se haría uso de las instalaciones ya que es algo novedoso, pero que “el servicio que se ofrezca también debe ser bueno para poder volver”.

### 3.6.1.2.3 Conclusiones de los Grupos Focales de 35 a 45

Para este grupo de personas, el fútbol es el deporte más practicado, con una frecuencia promedio de 2 días a la semana que varían entre sábado y domingo; además de feriados y días libres.

La mayoría juega junto a sus amigos, con gente del barrio, dentro de campeonatos barriales o en campeonatos que se realizan en las empresas. Se mencionó el día viernes para actividades deportivas en las empresas.

En cuanto a las canchas existentes en el sector, se llegó a la conclusión de que no existen canchas en buenas condiciones o “acordes para el fútbol amateur” es decir el deporte aficionado.

Los lugares preferidos para jugar resultaron ser las canchas de barrio o de las ciudadelas, sin embargo se resaltó que su estado es regular y muchas veces malo pese a que algunas son privadas.

El grupo destacó que “para la buena práctica del fútbol, se necesita una cancha de césped” ya que es una superficie que ofrece seguridad ante cualquier tipo de caída y lesiones. Además, debido a la edad se deberían tomar algunas precauciones. Otro factor que fue mencionado fue el del clima, ya que la lluvia impide que se realice un juego, por lo que la idea de tener una cancha cubierta tuvo acogida.

En resumen, las principales características requeridas para una cancha de *indoor* fútbol fueron: El estado (físico) de la cancha, los servicios que ofrece, la seguridad, la ubicación, los horarios de atención y la iluminación dentro de las instalaciones.

Cuando se les mencionó a la cancha de “La Gambeta” el resultado fue un total desconocimiento. Mientras que al mencionar la cancha de “La Bombonerita” las primeras impresiones fueron: “lujo”, “precios altos” “distante” sin embargo,

se pudo apreciar que ninguna persona había jugado en la cancha mencionada, sino que solo se guiaba por comentarios que escucharon de otras personas.

Al mostrar el video con la cancha que se desea crear, se sugirió implementar graderíos, ya que el grupo reconoció asistir a los partidos con sus familias.

Al hablar de los precios, se obtuvo datos que oscilan entre 2 y 4 dólares por la hora de uso (por persona) siendo 3 dólares el promedio.

Entre otras ideas que se pronunciaron, se sugirió la creación de una tarjeta de socios, la realización de campeonatos relámpagos entre semana y campeonatos empresariales.

De manera unánime, si el servicio estuviera disponible las personas de este segmento estarían dispuestas a utilizarlo ya que cumple con lo que ellos consideran una cancha con condiciones ideales.

### **3.6.2 Investigación Cuantitativa**

#### **3.6.2.1 Encuesta**

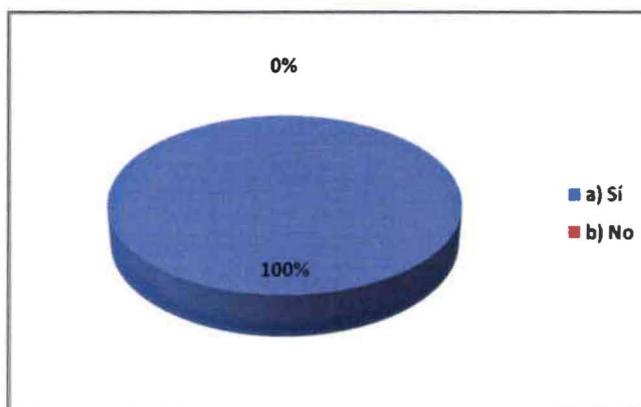
Se efectuaron 384 encuestas en el sector sur de la ciudad de Quito. Luego de realizar varias entrevistas a expertos, se llegó a seleccionar como segmento objetivo a los hombres de entre 15 a 45 años, los que con mayor frecuencia practican este deporte, sin tener en cuenta el estrato social, ya que como se indicó anteriormente, el fútbol, es un deporte masificado que no se enfoca a un estrato social determinado.

Una vez recopilada la información se procedió a su tabulación para clasificar las respuestas, con la finalidad de obtener datos cuantitativos globales que puedan ser llevados al programa Excel, a fin de realizar los gráficos porcentuales que se presentan a continuación (el formato de las encuestas se presenta en el anexo B5).

### 3.6.2.1.1 Resultado de la Encuesta

¿Juega usted *indoor* fútbol?

Gráfico 3.1

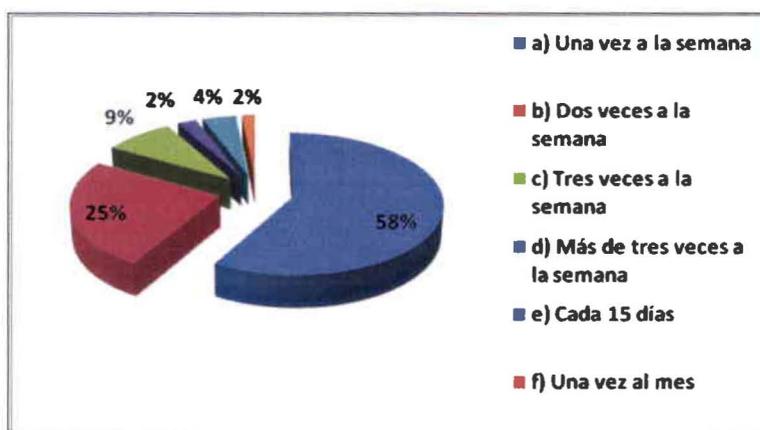


Elaborado por: Los Autores

Con la finalidad de conocer si los encuestados practican el *indoor* fútbol, se obtuvo como resultado que la totalidad de los mismos contestaron afirmativamente. Lo que favorece a la idea del negocio.

¿Con qué frecuencia lo practica?

Gráfico 3.2



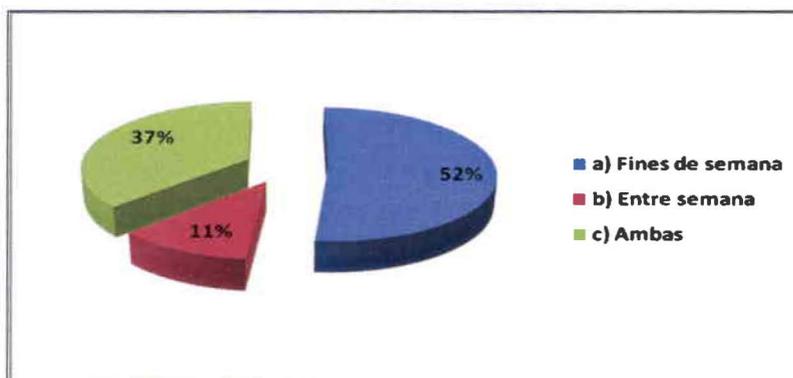
Elaborado por: Los Autores

Como se puede observar en el gráfico 3.2, la mayoría de personas juega *indoor* fútbol una vez a la semana; sin descartar al resto de la población del segmento

objetivo que practica este deporte al menos *dos veces a la semana*. Demostrando la existencia de un importante número de potenciales consumidores, siendo favorable para el plan de negocios que se desea realizar.

### ¿Cuándo practica usted *indoor* fútbol?

Gráfico 3.3

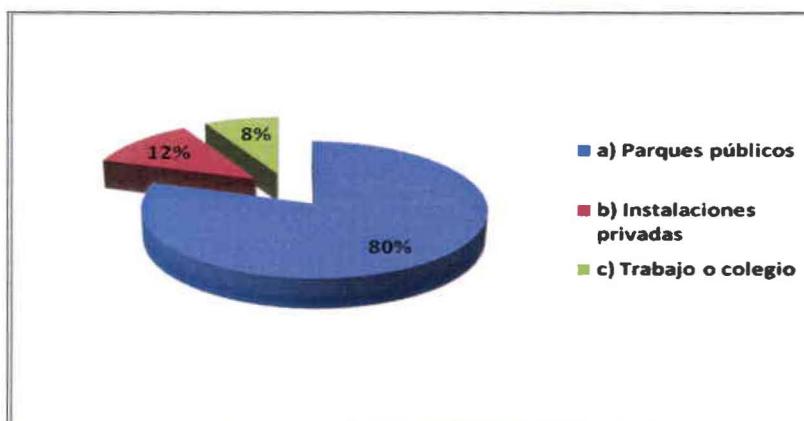


Elaborado por: Los Autores

El gráfico 3.3 muestra que la mayoría de encuestados practica el *indoor* fútbol los *fines de semana*, pero existe otro grupo importante de personas que lo practican tanto fines de semana como días entre semana. Esto revela el constante interés de practicar este deporte, lo que beneficia a los intereses de la idea del negocio.

### ¿Dónde lo practica?

Gráfico 3.4

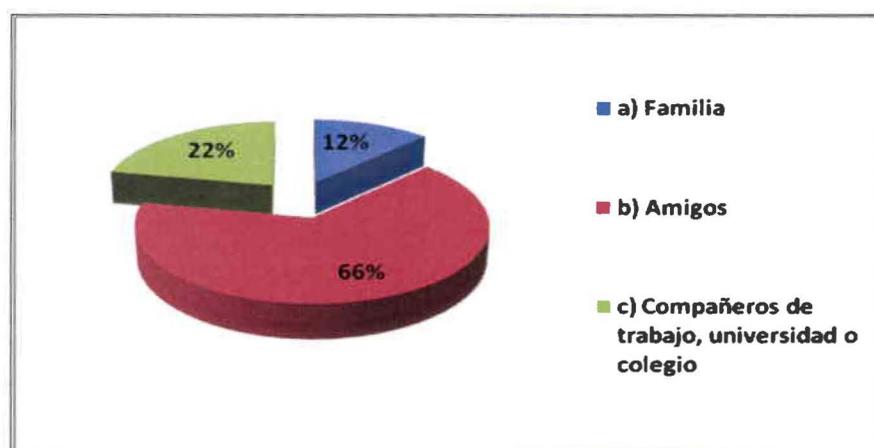


Elaborado por: Los Autores

El gráfico 3.4 demuestra que los lugares públicos son los preferidos por los encuestados con un gran margen de diferencia ante las instalaciones privadas. Esto representa una desventaja para la idea del negocio aunque se señale que en la actualidad el sector sur Quito no cuenta con instalaciones privadas como la que se desea llevar a cabo.

### ¿Con quién lo practica?

Gráfico 3.5



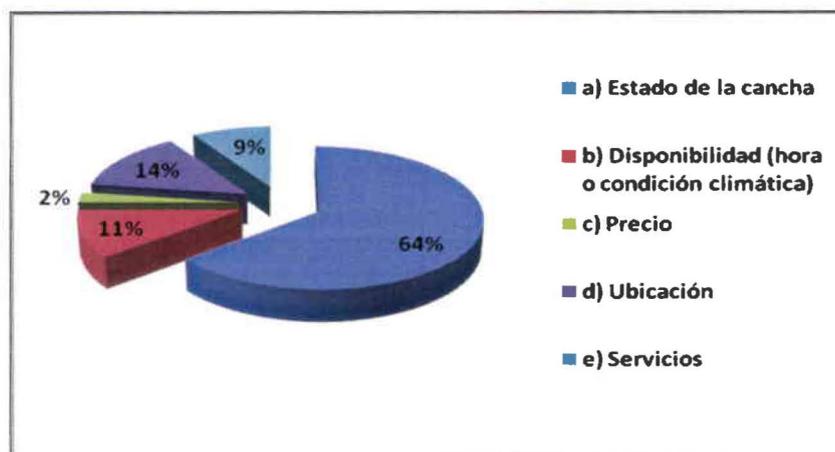
Elaborado por: Los Autores

A la hora de jugar, la mayoría respondió que lo practica con sus *amigos*, seguido de sus *compañeros de trabajo, universidad y colegio*. Esto forma parte de la cultura que caracteriza a los potenciales consumidores.

La variedad de personas con las que un usuario practique el deporte es favorable para la idea del negocio ya que al haber más asistencia al negocio se generarían más beneficios económicos.

### ¿Qué características son importantes en una cancha de *indoor* fútbol?

Gráfico 3.6

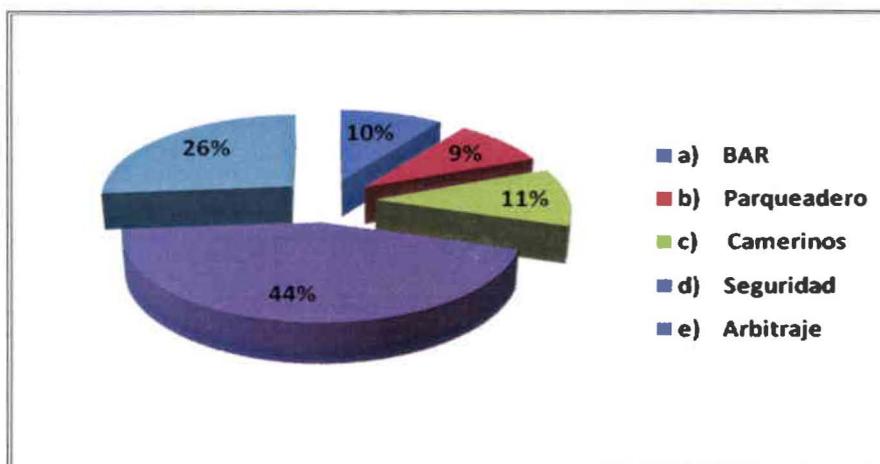


Elaborado por: Los Autores

Como se puede observar, la mayoría de los encuestados consideró que el *estado de la cancha* es la característica más importante para la práctica del *indoor* fútbol, y con menor relevancia se observó interés hacia otras características como: ubicación, disponibilidad, servicios y precio. Estos resultados son favorables para la idea del negocio, que por utilizar una superficie de césped sintético, cumple con el principal requerimiento de los potenciales consumidores del segmento seleccionado.

### ¿Qué servicios considera usted más importantes?

Gráfico 3.7

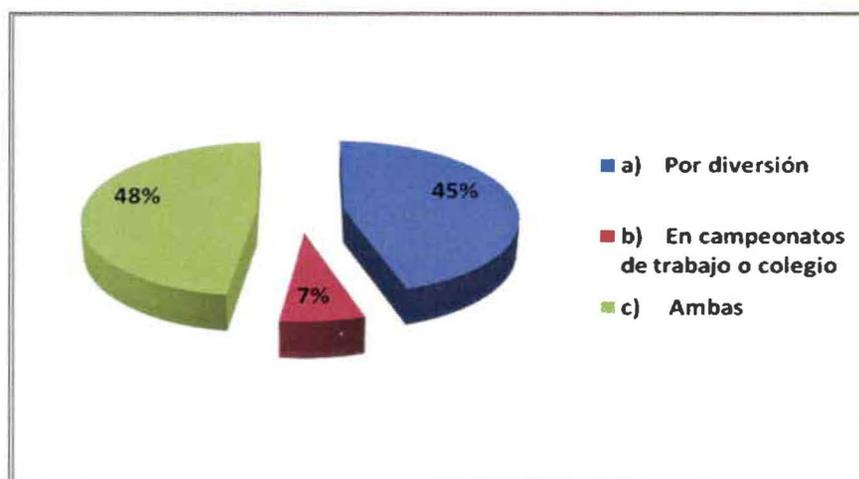


Elaborado por: Los Autores

La mayoría de los encuestados consideró que el servicio más importante a ofrecer en las instalaciones del negocio fuera la seguridad; en menor grado contar con arbitraje para los partidos y finalmente con estrechos márgenes de diferencia disponer de camerinos, bar y parqueaderos. Esta información favorecerá a la idea del negocio ya que permite conocer las preferencias de los usuarios.

### ¿En qué ocasiones practica *indoor* fútbol?

Gráfico 3.8



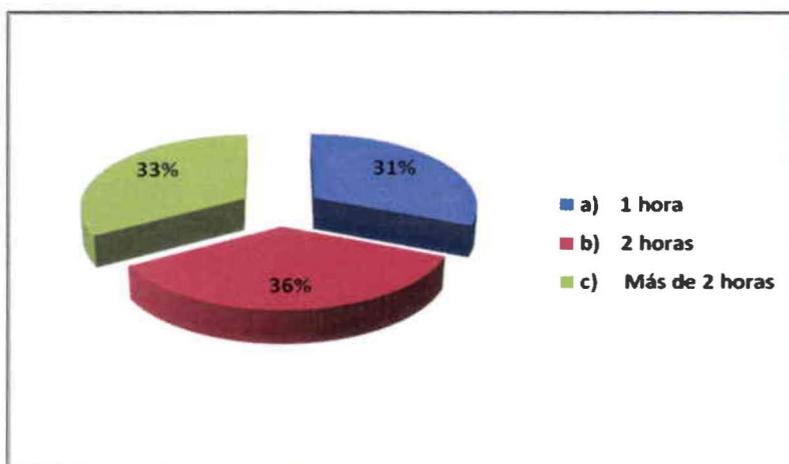
Elaborado por: Los Autores

En su mayoría, los encuestados juegan *indoor* fútbol por diversión y en campeonatos, seguidos de cerca por aquellos que únicamente juegan por diversión, lo que revela que se requiere de un servicio que preste atención a estos dos tipos de modalidades, generando buenas expectativas para la idea de negocio ya que significa que la frecuencia de juego puede ser mayor si se organizan campeonatos.

Además se estaría tomando en cuenta al pequeño segmento de personas que sólo juegan en campeonatos.

### ¿Cuántas horas le dedica al *indoor* fútbol cada vez que lo practica?

Gráfico 3.9

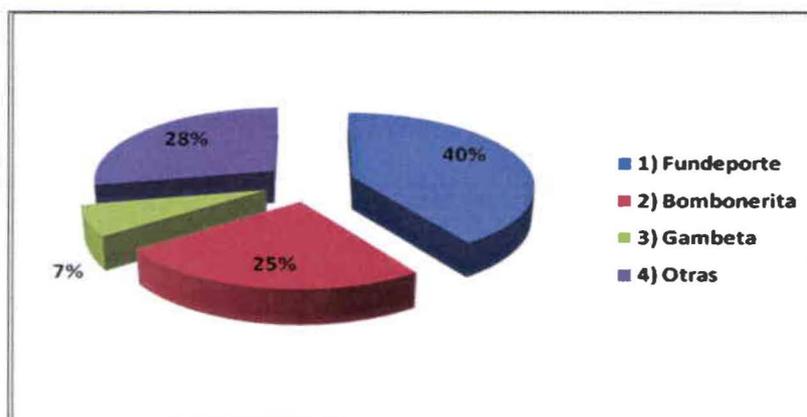


Elaborado por: Los Autores

En el gráfico 3.9 se puede observar que los resultados son muy similares, pero se destaca la dedicación a éste deporte por el tiempo de 2 horas, un promedio que por su alta frecuencia de uso favorece a la idea del negocio.

### ¿Qué canchas de *indoor* fútbol conoce?

Gráfico 3.10



Elaborado por: Los Autores

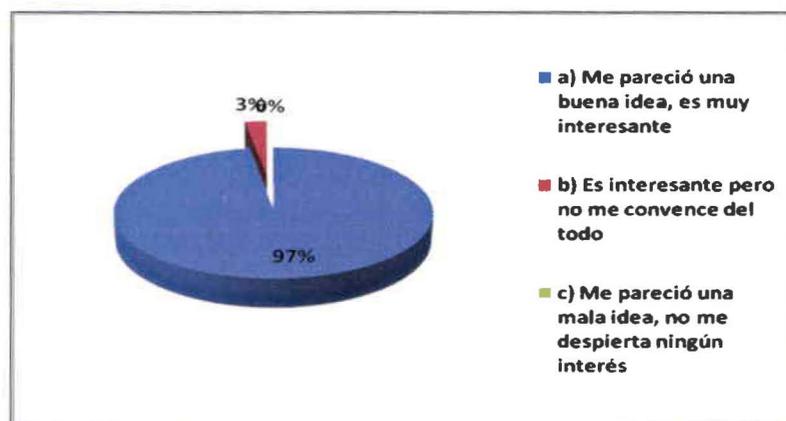
Los encuestados señalan como una de las canchas de *indoor* fútbol más conocidas a la de “Fundeporte”, pero ésta no forma parte de los competidores directos. Por el contrario “La Bombonerita” y “La Gambeta” ocupan los dos

últimos lugares, lo que beneficia al plan de negocios ya que se trata de un servicio nuevo en el mercado.

En esta parte de la encuesta, se presentaron fotos del tipo de cancha que se desea construir en el plan de negocios.

**¿Qué fue lo primero que se le vino a la mente al conocer la idea?**

**Gráfico 3.11**

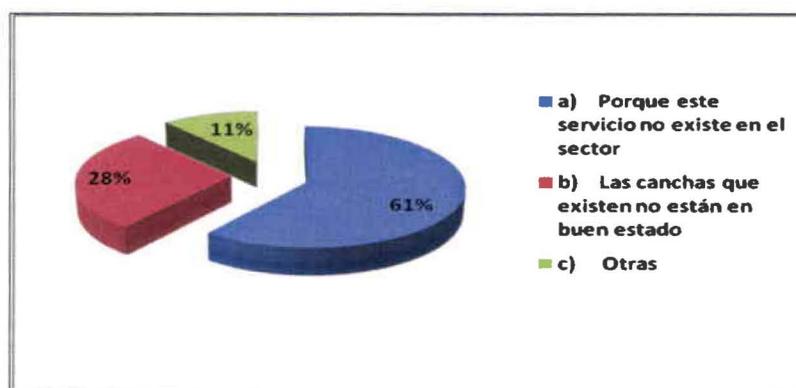


Elaborado por: Los Autores

En el gráfico 3.11 se puede observar que la implementación de la idea del negocio atrajo de manera contundente a los encuestados, lo que permite tener buenas perspectivas para el negocio.

**¿Indique por qué?**

**Gráfico 3.11.1**

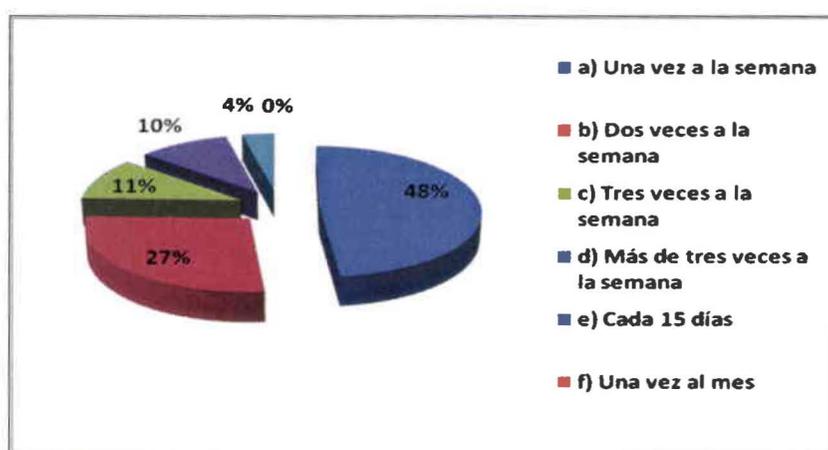


Elaborado por: Los Autores

La razón principal por la que los encuestados consideran al plan de negocios como una buena idea para implementarse es la carencia de este tipo de servicios en el sector. Además, señalaron que las canchas existentes no están en buenas condiciones, favoreciendo así la construcción de la cancha de césped sintético.

### ¿Con qué frecuencia haría uso de estas instalaciones?

Gráfico 3.12

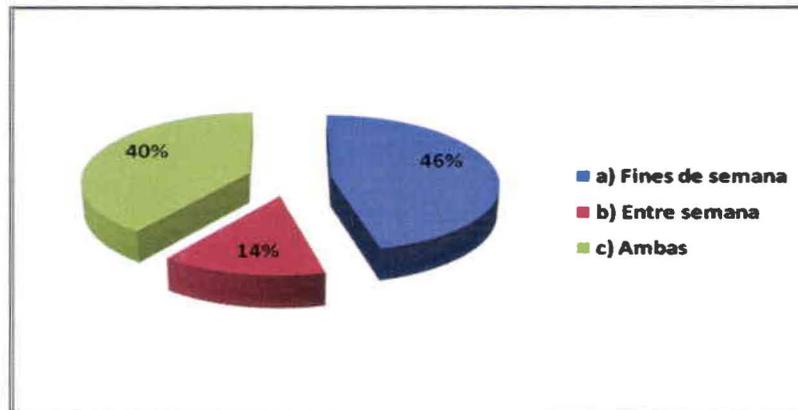


Elaborado por: Los Autores

Se puede observar que la frecuencia de uso es favorable ya que ésta aumentó en relación a cuando no se daba a conocer la idea del negocio (comparar con gráfico 3.2). Esta tendencia se manifiesta en mayor escala en el aumento de la práctica de *dos veces a la semana* hasta más de *tres veces a la semana*. Lo que revela un mayor interés por parte de los encuestados y beneficia al plan de negocios.

### ¿En qué ocasiones usaría estas instalaciones?

Gráfico 3.13

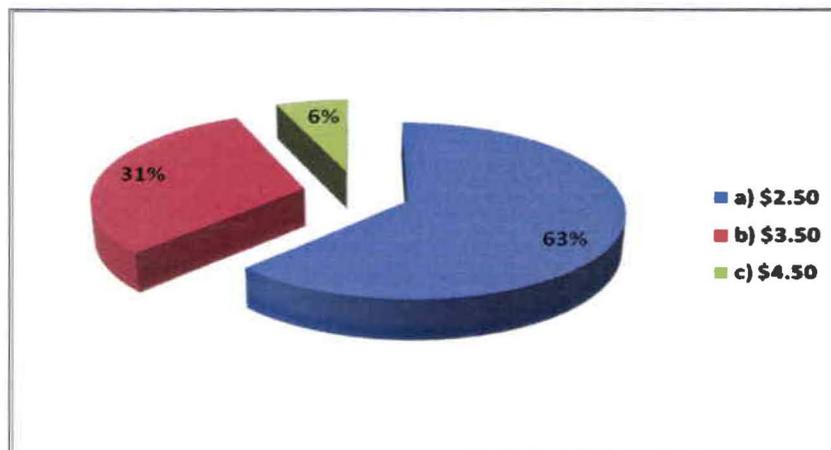


Elaborado por: Los Autores

Al igual que en el gráfico anterior, existe una mayor disposición por parte de los encuestados a practicar con mayor frecuencia el *indoor* fútbol luego de que se les presentaron imágenes de canchas tipo que se desea construir. La frecuencia de juego mejoró *entre semana* y *ambas*, estos índices son positivos para la realización de la idea del negocio.

### ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una hora de juego en esta cancha cerrada de césped sintético?

Gráfico 3.14

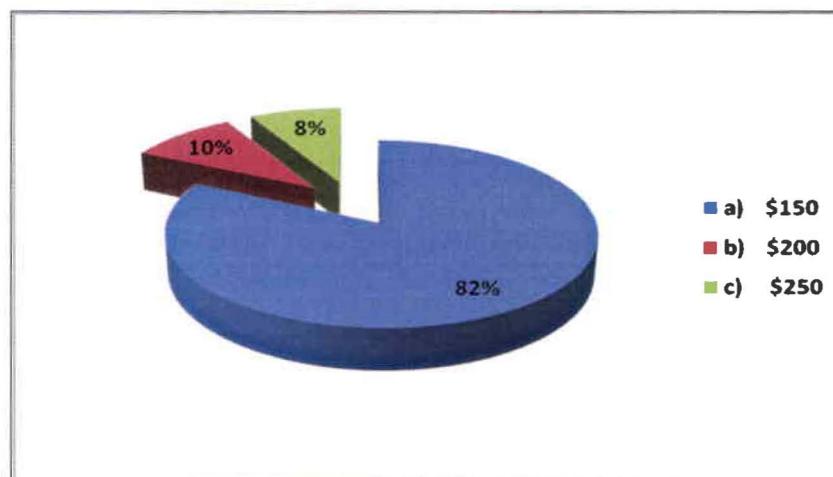


Elaborado por: Los Autores

La mayor parte de encuestados se inclinó por el precio más bajo sugerido en la encuesta, pero no se debe dejar de lado al grupo importante de personas que estarían dispuestas a pagar \$3.50 por hora de juego y tampoco a los que pagarían \$4.50. Esta información permite conocer la disposición de los potenciales consumidores desde el punto de vista económico, lo que beneficia al plan de negocios para tener una guía de las estrategias que pueden implementarse.

**¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un campeonato dentro de estas instalaciones?**

**Gráfico 3.15**

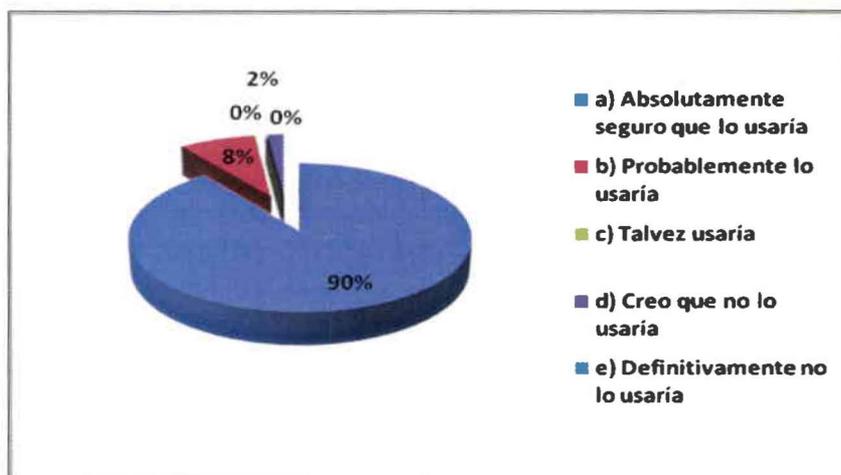


Elaborado por: Los Autores

En este gráfico se observa que de forma contundente los encuestados estarían dispuestos a pagar \$150 por campeonato, lo que representa una referencia a la hora de fijar los precios una vez que la idea del negocio se ponga en marcha. Esta tendencia a pagar el mínimo valor no es una desventaja ya que es justificada por el desconocimiento del servicio que se desea ofrecer en el sector.

¿Si éste servicio estaría disponible en el sector sur de Quito, lo usaría?

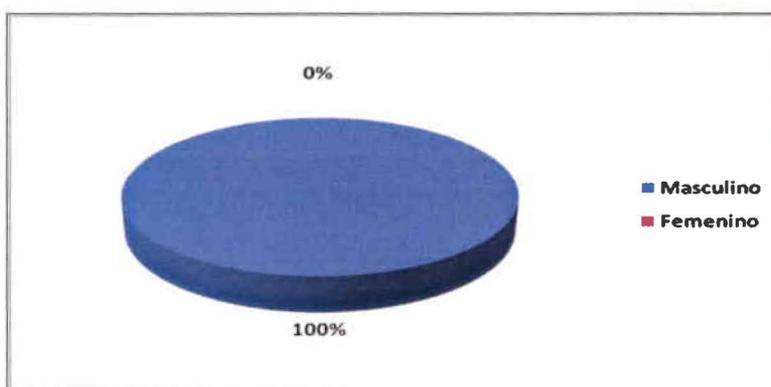
Gráfico 3.16



Elaborado por: Los Autores

Estos resultados observados en el gráfico 3.16 evidencian la gran aceptación y acogida que tiene la idea del negocio entre los potenciales consumidores del segmento objetivo escogido, lo que favorece a las expectativas que se tiene sobre la realización de la idea del negocio

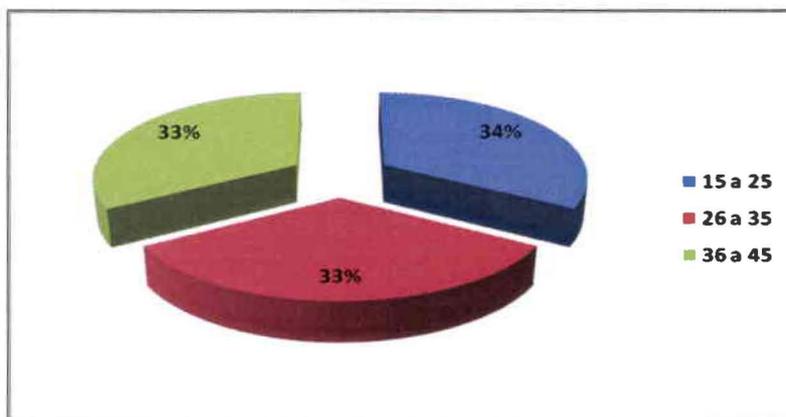
### Resultados de la Encuesta por Género



Elaborado por: Los Autores

Las encuestas, en su totalidad, se aplicaron a personas del género masculino, ya que el proyecto está dirigido a los hombres entre 15 y 45 años del sur de Quito, sin dejar de lado al sexo femenino ni a los niños, que son segmentos que se deberán incorporar a futuro luego de otros estudios de mercado.

## Resultados de la Encuesta por Edades



Elaborado por: Los Autores

Se realizó el mismo número de encuestas a los tres segmentos de edad anteriormente seleccionados (ver anexo B6 resultados de encuestas).

### 3.8 Conclusiones

Al realizar la investigación de mercados se pudo alcanzar a las siguientes conclusiones:

1. Se pudo determinar por medio de la investigación cuantitativa que los niveles de aceptación al construir una cancha de *indoor* fútbol cerrada en el sector sur de la ciudad de Quito son bastante favorables ya que se consiguió un 90% de aceptación de uso de encontrarse disponible en el sector.
2. La investigación cualitativa, a través de las entrevistas, permitió determinar el segmento poblacional basado en edad y género al que se debe enfocar el negocio, dando como resultado que el segmento que más se dedica al *indoor* fútbol son los hombres entre 15 y 45 años, los cuáles mostraron mucho interés en la construcción y uso de canchas sintéticas en el sur. Sin dejar de lado la atención a otros segmentos como las mujeres y los niños, con una creciente participación en la

práctica del fútbol. Se trata de otros nichos que se piensa atender luego de ganar experiencia y una buena imagen en el mercado.

3. El conocer cuándo prefieren las personas jugar, permite que la empresa esté preparada con un buen sistema de logística que motive a los jugadores a usar las instalaciones de forma periódica sin ningún tipo de inconvenientes. Y a su vez promocionar los días que no tengan tanta acogida con la realización de programas especiales y campeonatos.
4. También se pudo observar el desconocimiento de la competencia que tiene servicios similares a los que se desea implementar. Logrando obtener una ventaja que permite lanzar al proyecto como algo novedoso y de calidad dentro del sector al que se desea llegar.
5. Se pudo identificar los precios que los potenciales consumidores estarían dispuestos a pagar por el servicio, dando como resultado un promedio ponderado de \$2.90 por una hora de juego y de \$163 por la participación en campeonato. Aunque en los gráficos 3.14 y 3.15 se muestra que la mayoría de encuestados pagarían \$2.50 por hora de juego (63%) y \$150 (83%) por campeonato.
6. Además la característica primordial que obtuvo el 64% fue el estado de la cancha ya que al no existir este tipo de negocio, resulta un incentivo para las personas contar con excelentes condiciones de juego. Mientras que el servicio más importante a tomar en cuenta es la seguridad con un 44%, lo que permite a los clientes disfrutar con tranquilidad de las instalaciones y de su deporte favorito.
7. Y finalmente se pudo conocer que los ciudadanos del sector sur de Quito practican el fútbol con frecuencia, lo que genera buenas expectativas para el uso de la cancha además de que los usuarios potenciales son muy numerosos.

### 3.9 Oportunidad de Negocio

- La actual situación de la industria de recreación enfocada a un deporte como el fútbol, revela una demanda insatisfecha que se presenta como oportunidad para el servicio que se desea implementar.
- La industria de recreación y entretenimiento deportivo no cuenta con una empresa conocida en el mercado del sur de Quito, por lo que se presenta la oportunidad de ser uno de los pioneros en el sector para el servicio de alquiler de una cancha sintética. (gráfico 3.11.1).
- Las altas barreras de entrada para la inversión inicial limitan la aparición de nuevos y numerosos competidores.
- La demanda para el servicio es del 90% de la población de hombres de 15 a 45 años, lo que se refleja en 144,615 personas, un segmento considerable para la buena acogida del negocio (gráfico 3.16).
- El segmento de hombres de 15 a 45 años que viven en el sur de Quito demostró unánimemente que practica el *indoor* fútbol. (gráfico 3.1). por lo que la oferta del servicio puede convertirse en un negocio rentable que despierta el interés y la pasión de sus usuarios
- Existen experiencias exitosas en esta actividad en otros sectores de la ciudad; para Eduardo Granja, dueño de “La Bombonerita” este *“es un negocio que crece a un ritmo del 15% anual”*
- La práctica del *indoor* fútbol en los encuestados varió al presentar imágenes de la infraestructura que se desea construir, los resultados demostraron que la frecuencia de uso aumentó de 36% a 48% (gráficos 3.2 y 3.12) en el grupo de personas que lo usarían más de 2 veces a la semana las nuevas instalaciones.
- De los requerimientos y preferencias de los potenciales consumidores del mercado objetivo, lo más importante resultó ser el estado de la cancha (gráfico 3.6) y que cuente con servicio de seguridad en las instalaciones (gráfico 3.7). Esto permitirá adaptar los servicios que la idea del negocio desea ofrecer.
- Por lo que se afirma que *SI EXISTE LA OPORTUNIDAD DE CREAR ESTE SERVICIO EN EL SUR DE LA CIUDAD DE QUITO.*

# CAPÍTULO CUATRO



## CAPÍTULO IV

### LA EMPRESA

En éste capítulo se determinarán las características de la empresa a conformar y estrategias que el negocio tomará con miras a su desarrollo a futuro, priorizando las metas y objetivos trazados desde sus inicios.

A continuación se detallan todos los factores internos y externos que intervienen en la conformación y proyección de la empresa en el mercado.

Para empezar, la razón social seleccionada para el negocio será de Compañía Limitada debido a que es la más adecuada por su estructura legal (ver anexo C1).

Se escogió el nombre “**FUTBOL-IN**” porque hace mención al deporte en el que se va a enfocar el servicio. Por otra parte, al colocar la palabra en ingles “*In*” hace referencia a que se practicará el *indoor* fútbol en una cancha bajo cubierta (de ahí nace el concepto de *Indoor* fútbol). Este juego de palabras también hace alusión a un símbolo de la cultura popular ecuatoriana: el “futbolín”, que desde una perspectiva muy general es el fútbol pero en pequeña escala, lo que coincide con la idea del negocio.

#### 4.1 Misión<sup>50</sup>

Somos una empresa ecuatoriana que brinda una nueva alternativa de recreación para la práctica del indoor fútbol, dentro de un ambiente agradable que además de beneficiar la salud física y mental de la sociedad permite crear nuevas relaciones. Contribuyendo así al desarrollo integral de las personas y del deporte en el país.

---

<sup>50</sup> David, Fred. Conceptos de Administración Estratégica, pág. 97. Quinta edición.

## 4.2 Visión

Ser en cinco años la primera opción de recreación en la mente de los habitantes del sur de Quito que buscan pasar un momento de sano esparcimiento y compartir con otras personas la pasión de jugar al fútbol.

Ofreciéndoles la infraestructura adecuada, buena atención y todas las facilidades para que vivan una experiencia que desearán repetir.

## 4.3 Valores

La cultura organizacional de **FUTBOL-IN** fomenta el cultivo de los valores, fundamento del éxito de la empresa, y son:

**Puntualidad:** Ofrecer servicios con estricto cumplimiento de horarios de inicio y finalización de los compromisos adquiridos entre cliente y empresa.

**Honradez:** La empresa tendrá la responsabilidad de garantizar los bienes y cabal cumplimiento del servicio.

**Compromiso:** Crear una relación estrecha entre el colaborador y la empresa, comprometiéndolos con los objetivos corporativos a alcanzar.

**Lealtad:** Promover en el personal un espíritu de pertenencia y esfuerzo para con la empresa.

**Trabajo en equipo:** Crear un sistema que agrupe destrezas y afinidades de los colaboradores, que fomente altos niveles de eficiencia y productividad.

**Responsabilidad:** Cumplir con todas las exigencias legales, ambientales, laborales y sociales.

## 4.4 Objetivos Corporativos

Lograr que **FUTBOL-IN** alcance dentro de los próximos cinco años una participación del 30 % del mercado en el sector sur de la ciudad de Quito. Por medio de un fuerte posicionamiento de la empresa enfocado a la calidad de su infraestructura, la innovación de sus servicios y la buena atención al cliente.

Para su logro se plantean objetivos, estrategias y políticas a implementar en las áreas de marketing, administración y financiera.

#### 4.5 Objetivos por Área

#### Estrategias y Políticas de Unidades de Negocio

**Cuadro 4.1**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLÍTICA
Alcanzar una participación de mercado del 10% en el primer año.	Penetración en el mercado.	Mediante una campaña agresiva de publicidad durante los tres primeros meses de introducción al mercado.
Posicionar a <b>FUTBOL-IN</b> como la mejor cancha de <i>indoor</i> fútbol de césped sintético del sur de Quito.	Posicionamiento.	Brindando un buen servicio, instalaciones adecuadas además de publicidad en medios y promociones.
Ser la empresa líder en el sur de Quito en ofrecer el servicio de alquiler de una cancha de fútbol cerrada de césped sintético que combine la práctica tanto del tradicional <i>indoor</i> fútbol como también del fútbol rápido.	Diferenciación en servicio.	Gracias al diseño de las instalaciones que permiten ofrecer una variedad de servicios y al personal capacitado, motivado hacia la satisfacción del cliente.
Ser una de las empresas con los mejores precios del mercado.	Diferenciación en precios.	Ofreciendo promociones y descuentos en días entre semana, o en cumpleaños.

Elaborado por: los Autores

#### Objetivos y Políticas Administrativas

**Cuadro 4.2**

OBJETIVO	POLÍTICA
Fijar una cultura organizacional sólida.	Fomentar el trabajo en equipo y realizar reuniones mensuales con el personal para analizar la evolución del negocio.
Promover la integración de los	Celebrar las fechas especiales como

empleados	cumpleaños y otras fechas significativas.
-----------	---

Elaborado por: los Autores

## Objetivos y Políticas Financieras

**Cuadro 4.3**

OBJETIVO	POLÍTICA
Lograr un 20% de endeudamiento sobre el capital de la empresa.	Presupuestar ingresos que den capacidad de pago con un riesgo aceptable para la inversión.
Incrementar las utilidades del negocio en un 2.5% promedio anual	Impulsar las ventas con más servicios y nuevos nichos de mercado.
Implementar economías de escala	Realizar alianzas con proveedores para reducir costos mediante intercambios o patrocinios.
Reinvertir 1% de las utilidades (del 2012) para analizar la factibilidad de la creación de una nueva cancha.	Lograr un aumento de la rentabilidad por medio de las ventas y crear un fondo destinado específicamente a la creación de la nueva cancha.

Elaborado por: los Autores

## 4.6 Estrategias

### 4.6.1 ¿Quiénes son los clientes?

- Son los jóvenes y adultos de 15 a 45 años que practican el fútbol en su tiempo libre, quienes no cuentan con un servicio que brinde las instalaciones adecuadas para la correcta práctica de éste deporte.
- No se puede descartar a las personas fuera de éste segmento ya que la empresa considera como cliente potencial a todo individuo que practique el fútbol indistintamente de su edad y género.

### 4.6.2 ¿Qué productos y servicios se ofrecerán?

- El negocio ofrecerá una nueva opción de sano entretenimiento a través de la práctica del fútbol, bajo un sistema de alquiler de una cancha de césped sintético en una estructura cubierta, que permite su uso ininterrumpido ante

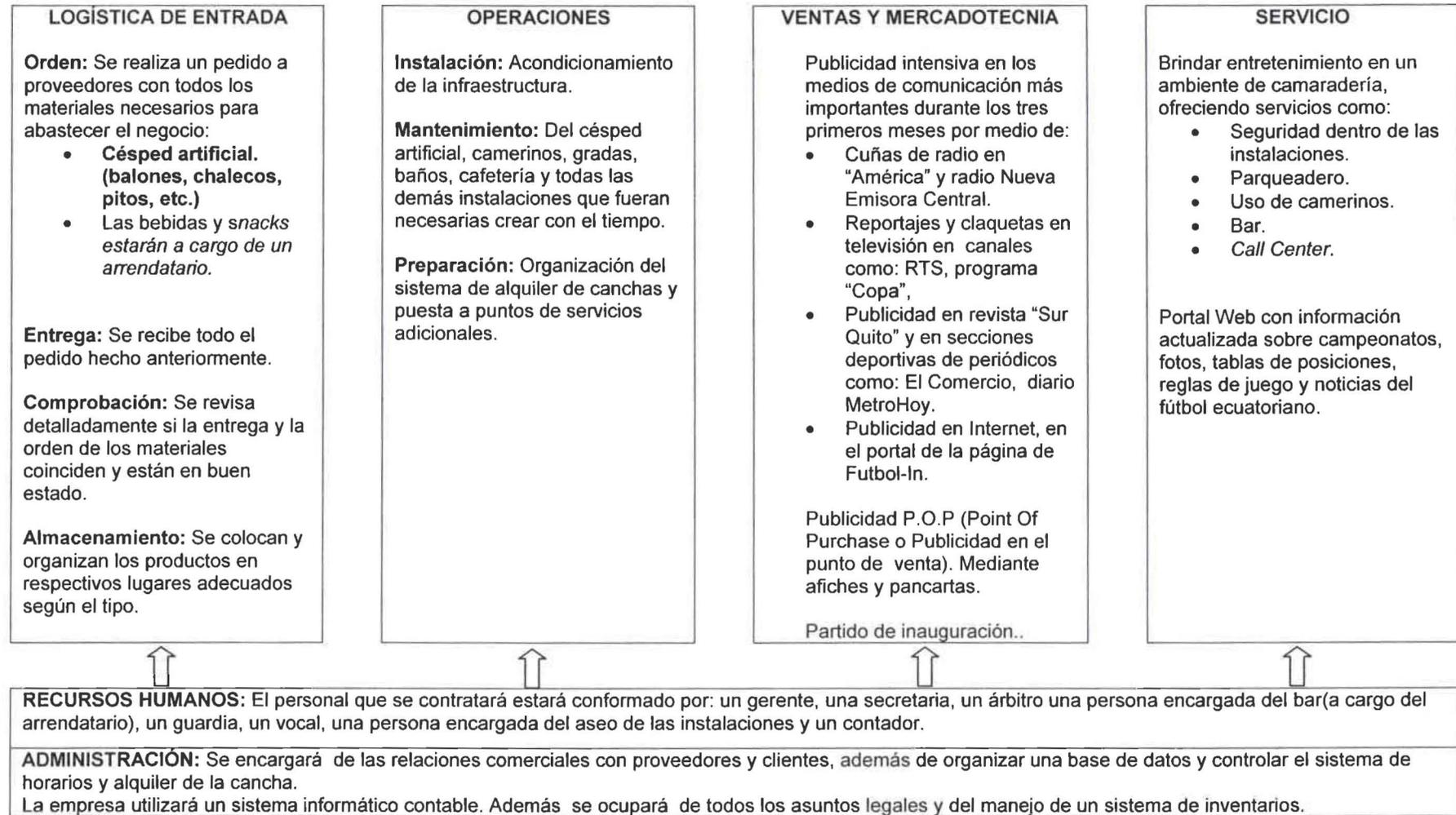
condiciones climáticas adversas y en horarios fuera de los comúnmente establecidos.

- Otro servicio será la organización de campeonatos en diferentes modalidades según la ocasión o tiempo disponible.
- Se introducirá un nuevo concepto de fútbol moderno, llamado fútbol rápido, el cual debe jugarse con las reglas establecidas por la Federación Internacional de Fútbol Rápido, con sede en México D.F. (ver anexo C2).
- Las instalaciones también permiten la práctica del "Showgol" una modalidad parecida al fútbol rápido pero con ciertas variantes en sus reglas. Actualmente Diego Armando Maradona es uno de los impulsores de éste deporte y los partidos son transmitidos por la cadena de televisión por cable FOX SPORTS.

#### **4.6.3 ¿Cómo se hará?**

- A partir de un servicio que contará con infraestructura y productos de primera calidad, dentro de un ambiente amigable, ubicado en un sector de la ciudad de Quito que carece actualmente de espacios recreacionales en buenas condiciones (ver anexo C3 plano).

**CUADRO 4.1: DIAGRAMA DE CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO.**



Fuente: Markides Constantinos, Administración estratégica.  
Elaborado por: Autores.

### **4.6.3.1 Logística de Entrada**

#### **4.6.3.1.1 Orden**

Para consumo de los clientes, se ofrecerán bebidas y alimentos complementarios a la práctica del fútbol, es decir: aguas, gaseosas, bebidas hidratantes, energizantes, *snacks*, según la demanda.

Los productos destinados a la venta dentro del bar estarán a cargo de un arrendatario. El inventario de esos productos quedará bajo su responsabilidad.

Mientras que la adquisición de balones, de pitos, de chalecos, trofeos, medallas y demás implementos necesarios para el alquiler de la cancha y realización de campeonatos estarán bajo la responsabilidad de la administración.

Por otra parte, el césped sintético será importado desde Argentina y debido a su alta calidad y tecnología sólo formará parte de la logística de entrada en ésta cadena de valor, únicamente hasta su instalación.

#### **4.6.3.1.2 Entrega**

El personal administrativo recibirá los productos solicitados a los proveedores según los pedidos.

De igual manera se aplicará esta política al momento de la instalación de la cancha de césped artificial por parte del proveedor.

#### **4.6.3.1.3 Comprobación**

El personal administrativo se encargará de revisar que todos los productos lleguen en buen estado y cumplan con la cantidad establecida en el pedido.

A su vez, en el caso de la instalación del césped, se deberá supervisar que el proceso se realice de forma eficiente, ya que el objetivo es ofrecerle al cliente una cancha en óptimas condiciones.

#### **4.6.3.1.4 Almacenamiento**

Todos los productos se colocarán y organizarán en lugares previamente asignados según sus características lo requieran.

Será necesario contar con un sistema informático de control de inventarios y una bodega con perchas que permita verificar y mantener en buen estado todos los materiales que requiere el negocio como balones, redes, chalecos, entre otros. Sin dejar de lado su seguridad y facilidad para encontrarlos.

#### **4.6.3.2 Operaciones**

##### **4.6.3.2.1 Instalación**

Una vez que la infraestructura de la cancha cerrada esté lista se procederá a la puesta a punto y acondicionamiento para la apertura oficial al público.

##### **4.6.3.2.2 Mantenimiento**

En vista de la calidad y tecnología que ofrece el césped artificial, su mantenimiento se realizará semestralmente, para esto, se deberá contactar a los proveedores ya que cuentan con la maquinaria apropiada para cuidar la superficie.

Para el mantenimiento del resto de instalaciones será necesario contratar personal según las necesidades lo requieran, ya que existen factores como la iluminación, sonido, tablero, baños, camerinos, entre otros que necesitan inspecciones periódicas por su constante funcionamiento.

#### 4.6.3.2.3 Preparación

Se buscará garantizar un servicio novedoso dentro de un ambiente de camaradería para lo cual será importante realizar reuniones con los colaboradores, al igual que pruebas de sonido, de luminarias, de camerinos, baños y todo lo necesario para la puesta a punto del área operativa del negocio.

Además se deberá tener en cuenta la realización de seminarios de empoderamiento<sup>51</sup> que permitan progresivamente capacitar al personal y entrenarlo para brindar un mejor servicio, conforme a los objetivos que busca la empresa.

Se tiene previsto realizar reuniones mensuales entre los integrantes de la empresa con el fin de recolectar información y mediante la retroalimentación enmendar cualquier tipo de inconveniente que afecte al negocio y a sus integrantes. Las reuniones se llevarán a cabo en un ambiente informal y también servirán para festejar ocasiones especiales como cumpleaños, aumento en ventas, navidad, entre otros.

Las reuniones de emergencia se realizarán únicamente cuando exista algún problema o situación que necesite la atención urgente de todos los que conforman la empresa; con la finalidad de comunicar una decisión importante y mantener informado a todo el personal.

La correcta planificación de las actividades a realizarse, será expuesta en un cronograma semanal para garantizar el buen desempeño y cumplimiento de los servicios que ofrece la empresa.

---

<sup>51</sup> El empoderamiento es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos autodirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña (Blanchard, Carlos & Randolph 1997).

<http://www.monografias.com/trabajos37/empoderamiento/empoderamiento.shtml>

#### 4.6.3.3 Área de Ventas y Mercadotecnia

Al tratarse de una empresa que alquila sus instalaciones para la práctica del fútbol, **FUTBOL-IN**, contará con un sistema de ventas directo en el que el usuario se acerque personalmente a las instalaciones y pague por el servicio.

Otra opción es la reservación de la cancha en una fecha y hora específica lo que beneficiará al usuario ya que no tendrá que desplazarse innecesariamente a las instalaciones, sino por el contrario asegurando su tiempo de juego. Desde luego, que la seriedad y la puntualidad de los jugadores será vital para el eficiente funcionamiento del servicio.

Para impulsar las ventas de **FUTBOL-IN**, se tiene previsto utilizar como principal herramienta de mercadotecnia a la publicidad, la cual estará a cargo del gerente general de la empresa. Entre los diferentes medios escogidos figuran:

La televisión, por la que se transmitirán menciones al nombre y la ubicación de la empresa, a través de "RTS" en su principal programa deportivo "Copa" y en ediciones nocturnas. Las menciones se realizarán los domingos y los miércoles durante tres meses.

En vista de los altos costos publicitarios en televisión, se buscarán realizar alianzas con los canales mencionados con la finalidad de intercambiar publicidad por el servicio de alquiler de la cancha.

Las cuñas radiales se llevarán a cabo en estaciones como "Radio América", y la "Nueva Emisora Central". En la primera, las cuñas serán transmitidas durante los tres primeros meses de funcionamiento del negocio de lunes a domingo en 3 presentaciones diarias durante los programas deportivos con más aceptación. Mientras que en la segunda radio, las cuñas serán transmitidas los domingos mientras se juegan los partidos más importantes de la jornada del campeonato nacional de fútbol de la serie "A".

Por otro lado se publicarán anuncios en las secciones deportivas del diario: El Comercio, como la sección titulada "Lunes Deportivo" en la que únicamente se topan temas relacionados con el deporte.

La empresa Visionet será la encargada de construir y actualizar la página Web de **FUTBOL-IN**, ya que ahí se publicarán todos los servicios y diversas novedades del negocio para información de los usuarios.

Al contar con afiches y pancartas alrededor de las instalaciones se llamará la atención del público que transite por el sector, buscando crear una sensación de ansiedad ante la apertura del negocio, lo que facilitará un gran número de asistentes al día de la inauguración del negocio, y posteriormente beneficiará a las ventas tanto por el alquiler de las instalaciones como por el consumo de bebidas sin alcohol en el bar.

#### **4.6.3.4 Servicios**

Se los ofrecerá dentro de instalaciones de primera calidad y un personal amigable donde el beneficio que se obtenga de la práctica del fútbol sea físico mental y social.

**FUTBOL-IN** brindará a sus usuarios, los siguientes servicios adicionales:

- **Árbitros:** Los que se encargarán de hacer respetar las reglas de juego y mantener el orden dentro de la cancha, evitando cualquier tipo de incidentes.
- **Bar:** Punto de compra de bebidas sin alcohol y *snacks*. Espacio que será puesto en alquiler.
- **Seguridad privada:** en parqueaderos y dentro de las instalaciones para evitar cualquier tipo de imprevistos.

#### 4.6.3.5 Actividades de Apoyo

##### 4.6.3.5.1 Partido de Inauguración

Una forma de promocionar las instalaciones de **FUTBOL-IN**, será la inauguración oficial ante el público por medio de un partido de estrellas de fútbol.

El contacto con jugadores como Agustín Delgado, Jaime Iván Kaviedes, Walter Ayoví, entre otros, lo realizará Iván Arias, Director del Ministerio de Deportes quién está dispuesto a colaborar a cambio de destinar parte de la taquilla a fines benéficos.

La empresa SARTRE será la encargada de la organización del evento inaugural, siendo responsable de toda la logística y personal necesario para el día del partido de estrellas.

##### 4.6.3.5.2 Recursos Humanos

###### 4.6.3.5.2.1 Perfil

Para el buen desempeño del negocio se requerirá de personal que se adapte a los siguientes requisitos según la labor que vaya a desempeñar.

En el área administrativa se contará con:

**Cuadro 4.4**

Un gerente o administrador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero Comercial.</li> <li>• Experiencia en manejo de personal y ventas.</li> <li>• Tener conocimientos de fútbol.</li> <li>• Persona dinámica con sentido de responsabilidad.</li> <li>• Conocimientos de contabilidad.</li> </ul>
Un(a) contador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombres o mujeres mayores de 28 años.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia laboral mínima 4 años y preferentemente en empresas de servicios.</li> <li>• Persona responsable y honrada.</li> <li>• Aceptación de contrato por obra cierta.</li> </ul>
Un(a) secretaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombres o mujeres mayores de 22 años.</li> <li>• Que posea como mínimo estudios secundarios.</li> <li>• Experiencia laboral y preferentemente en servicios deportivos.</li> <li>• Buenas referencias</li> <li>• Disponibilidad de horario.</li> <li>• Personas con sentido de responsabilidad, honradez y atención al cliente.</li> </ul>

Elaborado por: los Autores

Mientras que en el área operativa, se contará con:

#### Cuadro 4.5

Un(a) barman (a cargo del arrendatario)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombres o mujeres de 18 años en adelante.</li> <li>• Experiencia mínima.</li> <li>• Estudios secundarios.</li> <li>• Disponibilidad de horario.</li> <li>• Personas con actitud positiva, respetuosas, amables y serviciales.</li> </ul>
Un guardia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombre de 25 años en adelante.</li> <li>• Formar parte de una empresa de seguridad privada.</li> <li>• Experiencia en seguridad.</li> <li>• Disponibilidad de horarios.</li> <li>• Personas respetuosas, honradas y serviciales.</li> </ul>
Una persona de limpieza y mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombres y mujeres de 18 años en adelante.</li> <li>• Experiencia.</li> <li>• Formar parte de una empresa privada especializada en el servicio de Aseo.</li> <li>• Disponibilidad de horarios.</li> <li>• Personas responsables,</li> </ul>

	colaboradoras y eficientes en sus labores.
Un(a) vocal de cancha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombres o mujeres de 18 años en adelante.</li> <li>• Estudios Secundarios.</li> <li>• Conocimientos básicos de fútbol.</li> <li>• Personas responsables, activas y de fácil desenvolvimiento.</li> <li>• Disponibilidad de horario.</li> </ul>
Un(a) árbitro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombres o mujeres de 18 años en adelante.</li> <li>• Conocimientos básicos de las reglas de fútbol.</li> <li>• Estudios secundarios</li> <li>• Personas responsables, pacientes y con personalidad para responder bajo presión.</li> <li>• Personas con buena condición física.</li> <li>• Disponibilidad de horario.</li> </ul>

Elaborado por: los Autores

#### **4.6.3.5.2.2 Reclutamiento**

Se realizará la búsqueda de personal en las diferentes áreas que el negocio requiera tanto administrativa como operativa.

#### **4.6.3.5.2.3 Selección**

Luego de entrevistar y hacer pruebas de suficiencia a los candidatos conforme a las características de la función a desempeñar en el negocio, se seleccionará a los más aptos según el perfil que cada actividad requiera.

#### **4.6.3.5.2.4 Contratación**

Después del proceso de selección, y de contar con el candidato más capacitado para la vacante, se procederá a la firma de un contrato dónde se estipulen todas las condiciones y requerimientos de ley que el puesto demande.

#### **4.6.3.5.3 Administración**

En el campo administrativo, se realizarán todas las relaciones comerciales del negocio y todo lo concerniente al trato con proveedores y clientes. Para control de estas actividades se contará con un sistema contable que facilitará el seguimiento de los ingresos y egresos de la empresa además de una agenda de contratos.

En base a los resultados del sistema contable, que se realizarán mensualmente la administración luego de junta con los directivos de la empresa tomará las decisiones financieras que sean más convenientes.

Por otra parte, la administración también se ocupará de la organización de sus clientes por medio de un sistema de base de datos que permitirá obtener información como: nombre, dirección, edad, fecha de nacimiento, ocupación, nombre del equipo, estado civil, teléfono y dirección electrónica. Esta información se usará para comunicar los eventos que realice la empresa al igual que se enviarán todas las promociones a realizarse.

De igual manera, el área administrativa asumirá la coordinación de la reserva de canchas y de la disponibilidad de las mismas. Funciones, que conjuntamente al sistema de base de datos facilitarán brindar al cliente un servicio de calidad.

Para todo lo concerniente al plano legal la administración se verá asistida por profesionales en el tema, únicamente en situaciones eventuales, como en el caso de los requerimientos para la instalación y creación del negocio.

Y finalmente se desarrollará un sistema que permita controlar el flujo de inventarios en las diferentes áreas del negocio (balones, chalecos, fichas de inscripción, entre otros).

4.7 ESCALA ESTRATEGICA DE LA EMPRESA.



Fuente: Markides Constantinos, En la estrategia está el éxito.  
Elaborado por: Autores.

La escala estratégica se realizó con una proyección de 5 años (2008-2011). El principal objetivo, se encuentra en el punto más alto de la escala y es lograr que FUTBOL-IN alcance dentro de los próximos cinco años un promedio de 1765 usuarios mensuales, lo que permitirá tener la mayor participación de mercado en el sur de la ciudad de Quito. Sin embargo, para llegar a éste gran objetivo es necesario trazar y cumplir metas anuales en menor escala pero con estrategias enfocadas a la mayor realización de la empresa.

Sin embargo para alcanzar el mayor objetivo corporativo es necesario planear e ir cumpliendo todas las metas anuales a través de varias estrategias que paulatinamente guiarán a la empresa hacia el principal objetivo que se planeó desde el inicio.

### **Año 2008**

En el primer año se tiene previsto aprender acerca de los conocimientos básicos del funcionamiento del negocio, en especial la logística, organización y la administración de los servicios que se lanzarán al mercado como el alquiler de la cancha por horas y la realización de campeonatos. Por otra parte, se buscará conocer las características y necesidades del mercado escogido, en este caso, el sur de Quito y las oportunidades que se presentan para el negocio. Lo que permitirá instalar las bases para el cumplimiento de las metas futuras y en consecuencia del objetivo estratégico.

### **Año 2009**

Para el segundo año, se prevé penetrar y difundir en el mercado el servicio de alquiler de una cancha de *indoor* fútbol con césped sintético ubicada al sur de Quito.

Para la fecha se contará con la infraestructura terminada, el capital necesario para realizar inversiones y la presencia de personal adecuado para atender a los clientes, lo que permitirá brindar un buen servicio que se verá impulsado por la promoción del negocio y su lanzamiento oficial a través de un partido de

estrellas; siendo necesarios aportes financieros por parte de los socios, o a través de la búsqueda de alianzas con proveedores,

Como complemento a la introducción del servicio en el mercado, se lanzará una campaña publicitaria en ciertos medios como radio y televisión, al igual que volantes y afiches entre otros, que darán a conocer los servicios y la imagen que la empresa desea proyectar: "la mejor cancha de césped sintético en el sur de Quito a precios accesibles". Esto ayudará a que el mercado conozca a la empresa y se capte una importante participación.

### **Año 2010**

En el tercer año la meta será incrementar las ventas en un 2.5% como resultado de la aceptación y satisfacción de los clientes. Las capacidades con las que contará la empresa serán los dos años de funcionamiento en el mercado y el posicionamiento del servicio enfocado a la calidad de atención e infraestructura.

Los sondeos continuos a los clientes favorecerán a la obtención de sugerencias en base a los nuevos servicios que se desean introducir, al igual que todo lo relacionado al funcionamiento del negocio. Además, la publicidad servirá de herramienta para seguir promocionando a la empresa, sus innovaciones y políticas de precios en radio, televisión, revistas, periódicos, volantes y gigantografías ubicadas en las afueras de las instalaciones. Para estas instancias las alianzas con algunos medios de comunicación generarán un ahorro en costos publicitarios.

La cooperación del personal y su motivación serán indispensables para el correcto funcionamiento del negocio, por lo que la empresa les dará premios monetarios y otro tipo de reconocimientos que se sirvan para mantener el espíritu de equipo.

## Año 2011

En búsqueda de alcanzar el objetivo estratégico, la meta será ampliar los nichos de mercado y planificar la construcción de una nueva cancha.

Luego de cuatro años de funcionamiento, la empresa habrá adquirido mayor experiencia en el manejo del negocio, lo que se verá reflejado en un mayor conocimiento de la demanda y de buenas relaciones con los proveedores. Las utilidades obtenidas a lo largo del período (2008-2011) permitirán disponer de capital para planificar la construcción de una nueva cancha. Con esa premisa, se realizarán investigaciones de mercado que beneficien tanto al negocio existente como al proyectado. Esto dará como resultado la explotación de nuevos nichos de mercado, por ejemplo la organización de campeonatos de mujeres o escuelas vacacionales para niños, escuelas de fútbol, entre otros. Manteniendo así una imagen fresca y atractiva ante los clientes antiguos y a la vez atraer a nuevos clientes.

En caso de que la investigación de mercado sea positiva en llevar a cabo la construcción de una nueva cancha, se deberá contar con capital necesario para todo el proceso que implica su planificación y elaboración, se deberá analizar su ubicación, al igual que un estudio del micro y macro entorno.

Para lograr esta meta se reinvertirán las utilidades y se financiará por medio de apalancamiento de ser necesario ya que las características de una cancha pueden variar de forma significativa, al igual que los costos de materia prima y mano de obra.

Este será el resultado de un crecimiento progresivo de la empresa. Por lo que para el quinto año se habrá alcanzado una participación del 30% de mercado del sur de Quito, a través de un buen servicio con la mejor relación precio-calidad.

## 4.8 Ambiente Organizacional

Por ésta razón se detallarán las cuatro bases para lograr el éxito de una estrategia:

- Cultura.
- Estructura.
- Personal.
- Incentivos.

### 4.8.1 Cultura

La cultura de la compañía debe tener en cuenta todas las normas, valores y reglas explícitamente establecidas en función de la estrategia que busca alcanzar.

La empresa busca priorizar valores como:

- Cumplimiento de actividades designadas con la mayor seriedad, responsabilidad y compromiso para con la empresa.
- Brindar al cliente un servicio de atención que genere una relación cordial y amistosa.
- Mantener una buena comunicación entre todos los empleados de la empresa para brindar al cliente un mejor servicio.
- Ofrecer a los empleados cursos de capacitación sobre atención al cliente.
- Realizar reuniones semanales con los empleados para extraer opiniones y sugerencias que beneficien el funcionamiento del negocio.

- Informar a todos los empleados sobre el cronograma de actividades semanales, que permita tomar las medidas necesarias.
- Trabajar bajo estrictas normas de puntualidad, ya que el funcionamiento del negocio lo exige.
- Establecer políticas de incentivos que motiven al trabajador, y así obtener mejores resultados.
- Establecer reuniones de seguimiento de ventas, servicios prestados, evaluación del desempeño, medidas de rectificación de errores y requerimientos de capacitación.

#### **4.8.2 Estructura**

El negocio estará organizado por una estructura vertical que contará con las siguientes áreas:

- Junta de socios.
- Administrativa.
- Operativa.

#### **Junta de Socios**

La junta de socios es la encargada de tomar las decisiones más importantes concernientes a la empresa, siendo el aspecto financiero uno de los más relevantes. Será conformada por varios accionistas y presidida por un accionista mayoritario. Se reunirá por lo menos una vez al año, o cuando más del 50% de los socios lo requiera. También analizará el desenvolvimiento del negocio, sus planes estratégicos y operativos.

### **Área Administrativa**

Esta área se ocupará de todos los aspectos comerciales relacionados con la empresa, de la selección de personal (detallada anteriormente) y negociación con proveedores y clientes.

Estará dirigida por un administrador, en este caso será uno de los propietarios de la empresa que tendrá la responsabilidad de velar por el correcto funcionamiento de la cancha y que cada persona ejecute bien su labor.

Además será responsable de llevar la contabilidad de la empresa a través de un software y realizar informes anuales para los socios, lo que permitirá realizar la toma de decisiones.

Además contará con una persona que bajo contrato por obra cierta se encargará mensualmente de la contabilidad, lo que permitirá tomar las medidas financieras más adecuadas.

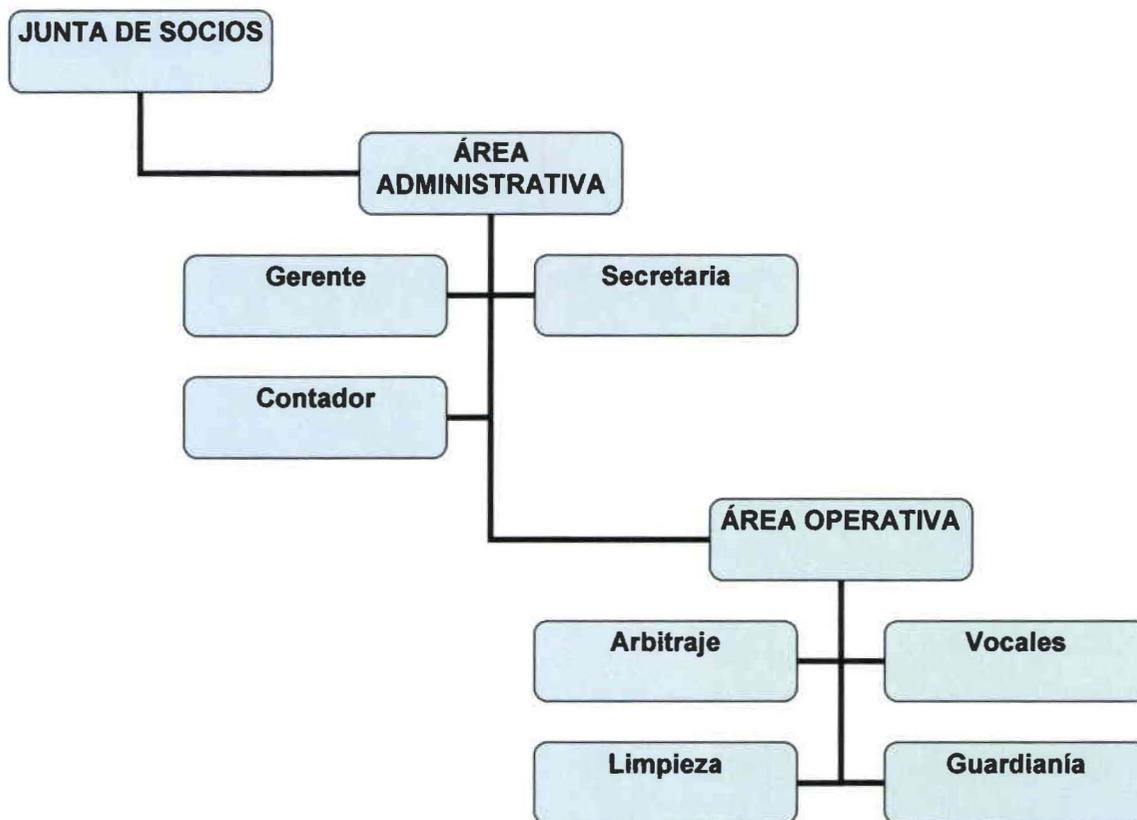
Y en cuanto a la logística del negocio, se contará con una secretaria encargada de la atención al cliente, informar la disponibilidad de la cancha, las reservas y cualquier tipo de información requerida.

### **Área Operativa**

Esta área está conformada por: un vocal, una persona encargada del aseo de las instalaciones y un árbitro que garantizarán un óptimo desempeño de las actividades dentro de la empresa. El encargado del bar forma parte del área operativa pero con una relación independiente, ya que está bajo la responsabilidad del arrendatario del bar.

El organigrama de la empresa se muestra de la siguiente manera:

**CUADRO 4.2: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.**



Elaborado por: los Autores

#### 4.8.3 Incentivos

La empresa brindará al personal incentivos monetarios y no monetarios como:

- Se pagará de manera puntual los sueldos a todos los trabajadores brindándoles seguridad laboral, creando un ambiente que favorecerá el buen desempeño de sus funciones.
- Se otorgarán recompensas monetarias según el trabajo adicional que se realice fuera de las actividades normales del negocio.
- Uso de las instalaciones una vez a la semana para la integración y la recreación del personal.

- En las reuniones semanales se premiará a las ideas más destacadas que ayuden a mejorar el desempeño de la empresa.
- Se realizarán homenajes a los trabajadores además de celebraciones en fechas especiales para promover las relaciones entre los integrantes.
- Habrá compensaciones adicionales como distinciones y regalos de acuerdo a la ocasión.
- Se capacitará continuamente a los empleados en cuanto a la atención con los clientes.

#### **4.8.4 Personal**

El proceso de contratación de personal seguirá los siguientes pasos.

En una primera parte, se determinará la cantidad de personal que la empresa necesita.

**FUTBOL-IN** requerirá en el área administrativa:

- Un administrador encargado de dirigir el funcionamiento del negocio; que maneje el sistema de administración financiero integrado adquirido por la empresa.
- Una secretaria que estará a cargo de la reserva y alquiler de canchas, además de la atención al cliente.

**FUTBOL-IN** requerirá en el área operativa:

- Un vocal que se ocuparán de los preparativos previos a cada partido y supervisarán que todas las reglas para el uso de las canchas se cumplan.
- Un árbitro, que harán regir todas las normas y reglas del *indoor* fútbol dentro de la cancha.
- Una persona, se encargará de la limpieza y mantenimiento de las instalaciones, permitiendo que las mismas proyecten siempre una buena imagen y brinden satisfacción y comodidad al cliente.
- Un guardia, que garantizará la seguridad de los usuarios y de sus vehículos mientras permanecen en las instalaciones de **FUTBOL-IN**.
- Una persona estará encargada del servicio de bar, su abastecimiento y funcionamiento, pero bajo responsabilidad de un arrendatario de dicho espacio.

Posteriormente, se reclutará a los postulantes según el perfil predeterminado para cada puesto dentro de la empresa. Se clasificará a los que más se adapten a dicho perfil y se seleccionará a las más idóneas con los requerimientos de la empresa. Y finalmente se procederá a su contratación por medio de la firma de un contrato.

CUADRO 4.3: AMBIENTE ORGANIZACIONAL.



Fuente: Markides Constantinos, En la estrategia está el éxito.  
Elaborado por: Autores.

# CAPÍTULO CINCO



## CAPÍTULO V

### PLAN DE MARKETING

**FUTBOL-IN** es una empresa que se dedicará a brindar servicios de recreación a través del alquiler de una cancha de césped sintético de *indoor* fútbol dentro de un ambiente acogedor y amigable. El principal segmento de clientes será conformado por hombres de 15 a 45 años que viven en el sur la ciudad de Quito.

El objetivo de este capítulo, es coordinar todas las acciones de marketing de manera que se logre el mayor impacto posible en el mercado.

#### 5.1 Situación

En la actualidad existe una tendencia creciente al uso de canchas de césped sintético en el Ecuador<sup>52</sup>. Sin embargo, un sector como el sur de Quito, no dispone de este tipo de servicios; pese a que cuenta con 22 ligas barriales, con un aproximado de 30 equipos cada una, lo que representan 13200 jugadores de fútbol federados<sup>53</sup>.

Debido a que en el sur el 98% de los encuestados estarían dispuestos a utilizar las instalaciones de **FUTBOL-IN** y al ser el fútbol el deporte más practicado<sup>54</sup>, se genera la oportunidad de que el negocio explote un mercado que, por no contar con la infraestructura necesaria, ni las condiciones apropiadas para la práctica del mismo, tenga la opción de atraer a sus potenciales clientes por medio de una nueva experiencia del juego del fútbol en una cancha cerrada.

---

<sup>52</sup> Revista Líderes. Diario El Comercio, 7 de mayo de 2007, Pág. 26.

<sup>53</sup> Entrevista realizada a Dr. Marco Collaguazo, Presidente de la Federación de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales del cantón Quito. Quito, junio 2007.

<sup>54</sup> Entrevista realizada a Iván Arias Director Nacional del Área de Cultura Física del Ministerio de Deportes. Quito, junio de 2007.

## 5.2 Objetivos

- Posicionar a FUTBOL-IN como la mejor cancha de *indoor* fútbol en el sur de Quito, por su infraestructura, innovación de servicios y la atención que brinda a sus usuarios con precios competitivos.
- Ser uno de los líderes en brindar el servicio de alquiler de una cancha de fútbol con césped sintético en el sector sur de Quito.
- Ser la empresa que brinde el mejor servicio de alquiler de canchas con precios competitivos (accesibles a todos los usuarios) en el sur de Quito.
- Lograr luego de 3 años, una imagen de marca que permita incursionar con éxito en nuevos nichos de mercado.

## 5.3 Consumidor

Al realizar la investigación de mercados, se pudo percatar que el fútbol es un deporte que se ha masificado. Por lo que segmentar el mercado en base a estratos sociales, sobre todo, al estar dirigido al sur de la ciudad de Quito, no refleja el verdadero poder de compra de los consumidores en esa zona. Para muestra, estudios realizados por la empresa MARKOP<sup>55</sup> que en una de sus clasificaciones señala a la gran mayoría de barrios del sur de Quito como pertenecientes a una clase social baja. Contrasta con otros estudios que revelan que en relación a los ingresos de la clase alta El Recreo, es el tercer centro comercial más visitado. Mientras que para las familias de ingresos medios y bajos, El Recreo encabeza la lista<sup>56</sup>. Por ésta razón, se decidió enfocar el segmento objetivo en base al estilo de vida de las personas (actividades e intereses) "el cual captura algo más que la clase social o personalidad del individuo". Aquel que en su tiempo libre practica el fútbol como medio de recreación, salud y socialización; definiendo así "un perfil de cómo actúa e interactúa en el mundo"<sup>57</sup>.

<sup>55</sup> MARKOP, Consideraciones para la clasificación del nivel socio económico.

<sup>56</sup> Internet: Centro Comercial El Recreo, <http://www.hoy.com.ec/zhechos/2006/ecuadorsi18.htm>

<sup>57</sup> Kotler Philip, Armstrong Gary: Fundamentos de Mercadotecnia. Pág. 199.

La investigación de mercado realizada arrojó resultados positivos donde 90% de la muestra estaría absolutamente seguro de usar este servicio, además de que 63% estaría dispuesto a pagar 2,50 dólares por hora de juego (el resto de encuestados pagaría entre \$3.50 y \$4.50) y 82% pagaría 150 dólares por equipo en un campeonato, ofreciendo precios competitivos.

En base a los resultados obtenidos, el perfil del consumidor objetivo para **FUTBOL-IN** deberá ajustarse a los siguientes parámetros:

**Cultural:**

- Cultura: Personas cuyos deseos y conductas se preocupen de la condición física, salud y entretenimiento por medio de la práctica del fútbol.

**Social:**

- Personas naturales, estudiantes, empleados, independientes; que realicen actividades físicas y que una de ellas sea la práctica del fútbol.

**Personal:**

- Sexo: Masculino, hasta ganar mayor posicionamiento en el mercado, y mediante estudios, que permitan abrir nuevos segmentos.
- Edad: 15 a 45 años.
- Residencia: Sur de la ciudad de Quito.
- Ocupación: Estudiantes, empleados, independientes, entre otros.
- Estilo de vida: Gente que practica frecuentemente como actividad deportiva y de recreación el fútbol.

**Psicográficas:**

- Personas que buscan satisfacer sus necesidades físicas a través de un medio de recreación y anti-estrés como la práctica del deporte, específicamente el fútbol.

- También, aquellos individuos que ven en el fútbol una actividad que permite socializar y compartir con familiares y amigos al igual que interactuar con otras personas.

## **5.4 Mercado**

A través de la investigación realizada, el segmento de mercado al que la empresa **FUTBOL-IN** va a enfocarse, esté conformado por hombres de edades comprendidas entre 15 y 45 que habitan en el sur de la ciudad de Quito. En vista de que estos segmentos demostraron tener mayor interés en frecuentar el servicio que se desea introducir en el mercado. El segmento seleccionado, representa aproximadamente, 159.709 personas de las cuales el 53.8% practica una actividad deportiva<sup>58</sup>, de los que 70% juega fútbol<sup>59</sup> y en el que el 90% estaría absolutamente seguro de utilizar las canchas de césped artificial, dando como resultado 54.132 potenciales clientes.

## **5.5 Estrategias de Marketing**

### **5.5.1 Estrategia de Posicionamiento**

Es “hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta”<sup>60</sup>.

Por lo que la estrategia seleccionada será la de posicionamiento en base a precio/valor, ya que permitirá que la empresa resalte la calidad de su infraestructura y buen servicio al cliente, ofreciendo más y mejores beneficios por un precio accesible.

---

<sup>58</sup> Diario El Comercio, 6 de julio de 2007, Pág. 22.

<sup>59</sup> Entrevista realizada a Dr. Marco Collaguazo, Presidente de la Federación de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales del cantón Quito. Quito, junio 2007.

<sup>60</sup> Kotler Philip, Armstrong Gary: Fundamentos de Mercadotecnia. Pág. 235

Tomando en cuenta que el alquiler de una cancha de césped sintético en el sur de la ciudad de Quito es un negocio que no ha sido explotado en éste sector, las expectativas son muy buenas, ya que esta estrategia permitirá entrar con fuerza en el mercado y a la vez creará una imagen positiva en la mente de los usuarios, lo que será un primer paso para ganar su fidelidad.

### 5.5.2 Estrategia de Diferenciación en Servicio al Cliente

Una manera de captar al mercado objetivo es brindar un buen servicio, sin embargo no es el único aspecto a tomar en cuenta, por lo que se vuelve necesario establecer otro tipo de mecanismos que permitan estrechar y fortalecer la relación con el cliente.

Por esta razón **FUTBOL-IN** ha optado por implantar una estrategia de *marketing relacional*<sup>61</sup> que permita mantener una buena relación con los usuarios del servicio. Los cuales estarán informados de manera continua y eficiente, mediante mails, hojas volantes y revistas deportivas, gracias a una base de datos que la empresa elaborará desde el primer día de funcionamiento.

De esta forma la empresa logrará mantener permanente contacto con el cliente, ya que se les comunicará la disponibilidad que tenga la cancha y se les informará de todos los torneos que se desarrollen en las instalaciones. Logrando así un servicio personalizado y un seguimiento de las preferencias que permitirán satisfacer las necesidades de los clientes y finalmente establecer una relación a largo plazo en búsqueda de la fidelidad de los mismos.

---

<sup>61</sup> El Marketing Relacional: Como su nombre lo indica, busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes, buscando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos (Internet: Marketing Relacional, <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/19/re/mark.htm>).

### 5.5.3 Estrategia de Diferenciación en Promoción

Por medio de la investigación de mercado se pudo conocer que el sector sur de Quito carece de canchas de fútbol en buenas condiciones; **FUTBOL-IN**, buscará ser el principal referente de las canchas de *indoor* fútbol cerradas con césped sintético del sur de la ciudad.

Al ser un negocio nuevo en el sector, su promoción es muy importante y se tiene previsto realizar la apertura oficial al público con la organización de un partido de estrellas del fútbol ecuatoriano como Agustín Delgado, Cristian Mora, Fernando Hidalgo, Christian Lara, entre otros. Este evento servirá para atraer a los potenciales usuarios ya que los que ingresen presenciarán las instalaciones en vivo y en directo además de llamar la atención en el sector y enviar el siguiente mensaje: “existe una cancha de césped sintético en el sur” lo que se espera genere un efecto de “publicidad boca a boca”<sup>62</sup>, es decir extender el mensaje gracias a lo que se comunica la gente.

Por otra parte, se tiene proyectado como estrategia de diferenciación en promoción, aprovechar el alquiler de publicidad dentro de las instalaciones de FUTBOL-IN por parte de las empresas privadas para realizar alianzas y organizar sorteos de productos o de órdenes de compra para los usuarios. Los premios a sortearse dependerán de los auspiciantes. Por su parte, FUTBOL-IN ofrecerá pases de cortesía para una hora de juego. Este esfuerzo promocional permitirá estimular la ocupación de las instalaciones y premiar a la fidelidad de los clientes.

Dentro de las herramientas de promoción debemos destacar la publicidad, para la que se tiene previsto la entrega de volantes en los centros comerciales por parte de modelos, dando detalles de los servicios, ofertas y precios de alquiler de la cancha.

---

<sup>62</sup> **Boca a boca** (Latinoamérica) es una técnica que consiste en pasar información por medios verbales, especialmente recomendaciones, pero también información de carácter general, de una manera informal, personal, más que a través de medios de comunicación, anuncios, publicación organizada o marketing tradicional.

Las ofertas dependerán de la evolución de las ventas y se las adaptará para impulsar la afluencia de gente los días de menor demanda o para promover algún campeonato o la apertura de una escuela de fútbol en el largo plazo.

No se puede dejar de lado la promoción web, en la que se utilizará el Internet como medio para informar, persuadir y dejar un recuerdo de la empresa en la mente de los clientes. La página web, al igual que el envío de correos electrónicos serán los medios para crear y fortalecer relaciones con los clientes; de igual forma, la página de la empresa aparecerá en redes sociales en línea como Hi5 y Facebook que son muy utilizadas hoy en día por jóvenes y adultos.

La promoción de la empresa deberá adaptarse a la cambiante demanda de los potenciales usuarios al igual que a los innovadores canales de difusión que aparecen en el mercado, lo más importante será diferenciarse de los competidores a través de la innovación en las promociones y el posicionamiento de la empresa y el desarrollo de la marca.

#### **5.5.4 Estrategia de Diferenciación en Precios**

Otro de los resultados que arrojó la investigación de mercado fue la importancia del precio, por lo que para captar un gran número de clientes desde el inicio, se realizará una estrategia de lanzamiento enfocada a una de las características del perfil de los potenciales consumidores, específicamente al tiempo destinado a la práctica del fútbol (Cap. 3, Pág.64) que resultó ser en un 36% *al menos dos horas*. Por ésta razón, el precio de alquiler será relativamente uno de los más bajos del mercado para impulsar el alquiler de más de una hora de juego. Esta medida servirá para satisfacer las necesidades del cliente y lograr que el servicio se diferencie del resto de la competencia con el fin de atraer, captar y fidelizar a los potenciales consumidores y a la vez generar beneficios económicos derivados de un constante uso de las instalaciones.

## 5.6 Marketing Mix<sup>63</sup>

### 5.6.1 Servicio

**FUTBOL-IN** tendrá el compromiso de ofrecer un servicio diferenciado. Se brindará una experiencia nueva, donde el usuario juegue el *indoor* fútbol en un ambiente de camaradería, diversión y bajo una infraestructura que cuente con las condiciones apropiadas su práctica, preservando la seguridad personal y física de las personas.

La construcción de una cancha de césped artificial cerrada, permitirá que las personas disfruten en mayor medida de la práctica del *indoor* fútbol, debido a que las inclemencias del clima no afectarán ni al desarrollo del juego ni al funcionamiento del negocio. El mismo fenómeno ocurre con la falta de luz natural al terminar la tarde, por lo que se contará con un sistema de iluminación técnicamente diseñado que permitirá que las condiciones de juego no se vean afectadas en ningún momento por falta de visibilidad.

Las encuestas arrojaron resultados que permitieron conocer más sobre las preferencias de los potenciales consumidores.

En cuanto a las características sugeridas para la cancha de *indoor* fútbol, el requisito más exigido fue el buen estado de la misma, por esta razón **FUTBOL-IN** tendrá como principal característica una superficie de césped sintético.

La razón por la que se escogió esta superficie responde a las virtudes que tiene el material con el que se fabrica; resaltando su durabilidad, lo que permite que se jueguen gran cantidad de partidos (frecuencia) y el estado de la cancha siga siendo el adecuado para la práctica del *indoor* fútbol, evitando lesiones a los

---

<sup>63</sup> Marketing Mix: Conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto, <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>

jugadores. Además, se trata de un producto certificado por la F.I.F.A., que posee características similares al césped natural y con garantía de alrededor de 10 años (ver anexo D1).

En un principio, **FUTBOL-IN**, se enfocará en brindar 2 servicios: El alquiler de la cancha por horas y la organización de campeonatos.

El alquiler de la cancha será cobrado por hora de juego, en la que se enfrentarán 6 personas por equipo, con cambios ilimitados por la rapidez que exige el juego. Los jugadores tendrán derecho a utilizar los camerinos para prepararse y dejar sus pertenencias y un árbitro será el encargado de dirigir el partido. Además podrán hacer uso de los bebederos de agua y la facilidad de contar con un *snack* bar. La seguridad en los parqueaderos y dentro de las instalaciones estará garantizada ya que se contará con un servicio de seguridad privada.

**FUTBOL-IN** ha tomado en cuenta los resultados de las encuestas realizadas con el afán de dar prioridad a las necesidades manifestadas por los potenciales usuarios y las ha adaptado al diseño del negocio. .

Otro servicio que ofrecerá **FUTBOL-IN** es la organización de campeonatos, en los que por la inscripción del equipo se permitirá que cada jugador tenga acceso a todos los beneficios mencionados anteriormente. Además de la participación en un determinado número de partidos según la cantidad de equipos inscritos y las categorías o tipo de campeonato que se realice. Ya sean un campeonato abierto organizado por **FUTBOL-IN** o un campeonato específicamente organizado para una empresa, industria o unidad educativa entre otras. Para esto, se programarán reuniones con los capitanes de los equipos y se les pedirá las cédulas, fotos de los jugadores que van a participar, sus datos personales y se les otorgará el reglamento oficial al que se deberán apegar para el correcto desarrollo del juego y del campeonato.

Como un servicio adicional, se ha pensado alquilar las instalaciones para eventos contratados, como lanzamiento de marcas, productos o eventos relacionados con el fútbol, pero se realizarán esporádicamente ya que ese no es el principal giro del negocio, aunque no se puede descartar la idea ya que representa otra fuente de ingresos.

Finalmente, se debe mencionar que se llevará a cabo la entrega de premios según la posición que ocupen los equipos en el campeonato. Una ceremonia de premiación será organizada dentro de las instalaciones. Al equipo que llegue al primer lugar se le otorgará como premio el tradicional trofeo y medallas para el equipo. Para el segundo y tercer lugar se tiene planeado entregar trofeos y medallas como símbolo de reconocimiento a su esfuerzo y participación.

Los premios variarán de acuerdo al ingreso de nuevos patrocinadores con los que se tiene previsto realizar convenios comerciales que permitirán obtener mutuos beneficios. Las empresas se encargarán de entregar sus productos y servicios como premios mientras que FUTBOL-IN podrá también ofrecer recompensas monetarias a los ganadores.

### **5.6.2 Precio**

Luego de observar las canchas de césped sintético que existen en el mercado de Quito, específicamente en El Inca y en el Valle de Tumbaco se pudo apreciar que las principales limitantes que tienen las canchas son la distancia y los altos precios que cobran. En el caso de “La Bombonerita” la hora de alquiler de su cancha cuesta \$90 y \$350 la inscripción por equipo para un campeonato. Mientras que en “La Gambeta” el alquiler de las canchas por hora tiene un costo de \$67,20 y por campeonato \$324,80.

**FUTBOL-IN** estará ubicado en el sector Sur de Quito y se buscarán estrategias para que los precios sean menores a los de la competencia existente en la

actualidad, ya que al realizar las investigaciones de mercado se pudo concluir que en esta zona no estarían dispuestos a pagar lo mismo que en el Norte de la ciudad. Por lo que se lanzaría un precio de introducción inferior al de la competencia mencionada anteriormente; buscando llamar la atención del cliente, despertando el interés de las personas hacia el servicio y explotando una zona geográfica carente de buenas instalaciones deportivas, que permita ganar participación en el mercado.

El precio obtenido tras realizar la investigación de mercado fue de \$35 por hora de alquiler de la cancha, mientras que por la inscripción de un campeonato los potenciales consumidores estarían dispuestos a pagar la suma de \$150.

Por los precios anteriormente mencionados, los usuarios tendrán derecho a:

- Una hora de juego.
- Uso de camerinos y baños.
- Balones.
- Arbitraje.
- Marcador
- Mesa de control.
- Chalecos distintivos.
- Graderío para acompañantes.
- Seguridad en instalaciones.
- Parqueaderos.

Al brindar precios más bajos, se permitirá un mayor acceso al servicio, que por ser nuevo en el sector necesita de ciertos estímulos para atraer a los potenciales consumidores.

Así mismo, se debe señalar que ingresar con los precios más bajos del mercado no es sinónimo de trabajo a pérdida ni de falta de calidad, por el contrario, existen beneficios económicos pero en menor margen de utilidad, lo

que se compensará por un mayor volumen de ventas y el aumento en la demanda del servicio.

### 5.6.3 Plaza

#### 5.6.3.1 Ubicación

La investigación de mercados determinó como principal característica en la construcción de la cancha a la ubicación de la misma. Por esta razón se seleccionó el barrio de “Santa Bárbara” y sus calles Tabiazo y Monte de los Olivos, pertenecientes a la Administración zonal “Eloy Alfaro” (una de las más pobladas del Sur de Quito con 412.297 habitantes)<sup>64</sup>. Su principal accesos es a través de la avenida Mariscal Sucre (una de las arterias más grandes del sur de Quito). El lugar escogido se beneficia también por contar con 2 paradas de alimentadores de Trole bus lo que facilitará la llegada de los clientes que no disponen de vehículo propio.



<sup>64</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Censo de Población y Vivienda 2001.

Al ser la seguridad el servicio más importantes en la investigación de mercado, **FUTBOL-IN** garantizará un ambiente adecuado donde el usuario no tenga que preocuparse del cuidado de sus pertenencias dentro de las instalaciones, ya que los vestidores se mantendrán cerrados bajo llave durante el tiempo de juego y en el parqueadero una empresa privada de seguridad será contratada para vigilar e impedir cualquier tipo de imprevistos. Además, para fortalecer la seguridad del negocio se debe mencionar la presencia de un Puesto de Auxilio Inmediato (P.A.I.) de policía a 20 metros al sur del local.

### **5.6.3.2 Organización de Horarios**

Pero no se puede dejar de lado un factor determinante como la disponibilidad de la cancha, es decir la facilidad para ir y jugar sin tener que esperar un gran lapso tiempo hasta que la desocupen; ya que algunas veces se encuentra una cancha en buenas condiciones y ubicada en un lugar de fácil acceso, pero al verla siempre ocupada, existe la posibilidad de que las personas no vuelvan y salgan en busca de otras alternativas. Por ésta razón, **FUTBOL-IN** tiene programado para el primer año de funcionamiento en el mercado el siguiente horario de atención:

De Lunes a Viernes de: 10: h 00 a 22: h00

Sábados, domingos y feriados de: 8:h00 a 22:h00

Conforme a la evolución de la demanda y con el objetivo de satisfacer las necesidades de los usuarios, se tiene previsto modificar el horario de atención y ampliarlo de ser necesario.

### **5.6.3.3 Canales de Distribución**

Al ser **FUTBOL-IN** una empresa que ofrece servicios de recreación y entretenimiento deportivo con instalaciones propias, no necesita de

intermediarios a la hora de ofrecer su servicio, por lo que su canal de distribución se resume en el siguiente gráfico:

**GRÁFICO 5.1**



Elaborado por: los Autores

#### **5.6.4 Promoción**

“La cuarta herramienta del *marketing-mix*, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren”<sup>65</sup>.

La promoción permitirá establecer una relación con el cliente, para transmitir la imagen que desea proyectar la empresa.

Con ese fin se seleccionó el siguiente logotipo y eslogan.

##### **5.6.4.1 Estrategias de Creatividad**

- **Logotipo**



- **Slogan**

**“FUTBOL-IN LA PASIÓN DE JUGAR”**

<sup>65</sup> Kotler Philip, Dirección de Marketing. Pág. 98

### **5.6.4.2 Publicidad**

"Una comunicación no personal, realizada a través de un patrocinador identificado, relativa a su organización, producto, servicio o idea" (Internet: Publicidad).

Para FUTBOL-IN incursionar en el sector Sur de Quito con un servicio nuevo, representa una oportunidad importante en la que la publicidad desempeña un papel fundamental para atraer a los clientes, por esta razón se llevará a cabo la siguiente estrategia en medios de comunicación.

#### **5.6.4.2.1 Comunicación en Medios**

- **Publicidad en Televisión**

La publicidad en televisión, al ser un medio de comunicación masivo que logra captar un 87.5% de la población de la Sierra<sup>66</sup>, permitirá dar a conocer en forma clara el servicio que se desea introducir en el mercado, a través de un video en el que se presentará brevemente las instalaciones, la ubicación y el horario de atención a los usuarios de FUTBOL-IN. Pero los altos costos obligaron a tener un acercamiento con el programa de la cadena Red Telesistema (RTS) llamado "El club de la mañana". Mario Maldonado, reportero del programa, al conocer la idea del proyecto se comprometió formalmente a realizar un reportaje cuando las instalaciones estén listas.

Por otra parte, se seleccionará a programas como "Copa" en su edición nocturna, para realizar cuñas con la marca de la empresa, la dirección, página Web y los teléfonos de las instalaciones. La campaña en la televisión se realizará durante un mes y se prevé contratar espacios los días miércoles y domingos ya que son los días en que generalmente se juegan los partidos

---

<sup>66</sup> Diario El Comercio, 6 de julio de 2007, Pág. 22

profesionales del campeonato ecuatoriano de fútbol, por lo que se asegura gran número de televidentes, beneficiando así una mayor difusión del negocio.

Se tendrá en cuenta que la publicidad que realice FUTBOL-IN se enfocará en programas televisivos relacionados con el deporte y otros programas que sean vistos por el segmento al que el servicio quiere llegar. Para lo que se utilizarán herramientas de marketing como las alianzas estratégicas, que permitan obtener publicidad a cambio de los servicios que ofrecerá FUTBOL-IN.

Por los altos costos de publicidad en televisión, las campañas en los posteriores años se diseñarán en función de los ingresos de la empresa. Si el escenario es optimista se invertirá más en este medio de comunicación.

- **Publicidad en Radio**

Otro medio importante para promocionar la empresa es la radio ya que cuenta con una presencia de 45.7% en los hogares de la Sierra, razón por la que resulta importante realizar cuñas publicitarias en las radios que tengan programas con contenido deportivo, en el cual se transmitirá al oyente los servicios que ofrece FUTBOL-IN, haciendo énfasis en sus principales virtudes: la ubicación, el buen servicio al público, la infraestructura, la seguridad y dejando el mensaje claro, ser la cancha de césped artificial más reconocida en el sector sur de Quito. La estación radial elegida será Sonorama, en la que se realizarán tres cuñas de 30 segundos en el programa "Sonodeportes" en sus tres emisiones diarias durante el primer trimestre de funcionamiento de la empresa y posteriormente en menor medida en el programa "Desde los Estadios" que se transmite solo los fines de semana según calendario de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (F.E.F.). De igual forma, se transmitirán cuñas de 30 segundos en la radio "Nueva Emisora Central" 1180 AM. Conocida por su trayectoria dedicada al deporte. Se escogerá los días domingos en los que se juegan partidos de fútbol de la serie "A" del fútbol ecuatoriano ya que se tiene mayor sintonía. La campaña inicial durará 3 meses pero según las

necesidades de informar sobre campeonatos u otros eventos se hará uso de éste medio de comunicación.

La radio es un medio muy importante ya que forma parte de la vida cotidiana de las personas, está presente en los hogares, oficinas, lugares de trabajo, medios de transporte en general y otros; además su alcance permitirá poner en conocimiento de la ciudadanía la disponibilidad, horario de atención, costos de servicio, entre otros; a ser proporcionados por FUTBOL-IN. Por tales características sería un error omitirla como herramienta de publicidad.

- **Publicidad en Prensa Escrita**

Otro medio a utilizar para la promoción de FUTBOL-IN será la prensa escrita, a través del diario El Comercio en su sección deportiva "Lunes Deportivo", ya que por su bajo precio es un medio de gran circulación. Lo que permitirá llegar a gran parte del mercado objetivo.

#### **5.6.4.2.2 Comunicación Fuera de Medios**

- **Volantes**

Para ampliar la promoción de la empresa se hará uso de las hojas volantes; al tratarse de un medio impreso de bajo costo permitirá dar a conocer detalles como: nombre, slogan, logotipo, ubicación mediante un croquis, los horarios de atención al público, números de teléfono, página Web, beneficios que se obtienen al jugar en una cancha de césped sintético e imágenes que además de informar sobre los servicios que se desea ofrecer también van a lograr captar la atención del público.

Estos volantes serán repartidos en lugares específicos, donde exista una mayor afluencia de personas como: la salida de Centro Comercial El Recreo, la

estación Sur del TROLEBUS, gasolineras, Universidad Salesiana, diferentes colegios y canchas más concurridas en el sector Sur de Quito (ver anexo D1).

- **Gigantografías**

Se colocará una gigantografía en las afueras de las instalaciones que contenga: nombre, slogan, logotipo, números de teléfono y dirección electrónica (ver anexo D2).

- **Página Web**

Otra herramienta que generará beneficios a la empresa en cuanto a publicidad es la creación de una página Web, específicamente un portal Web, en vista de que puede ofrecer al usuario mucha información acerca de la empresa desde la misión, visión, servicios, reglas de juego, horarios de atención, ubicación, horarios de partidos, tabla de posiciones, calendario de torneos a realizarse, resultados, precios de servicios, teléfonos, promociones, eventos especiales y otros detalles que se actualizarán de forma continua.

Además se tendrá un link para responder inquietudes de los clientes, receptor inscripciones, confirmar fechas y horarios. La empresa encargada del diseño personalizado del portal Web en Internet será Visionet, mientras que la actualización de la información deberá realizarla el administrador de FUTBOL-IN (ver anexo D3).

## 5.7 Presupuesto de Publicidad

### Cuadro 5.1

PUBLICIDAD			
PAPELERÍA			
Descripción	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Volantes Full Color Papel Couche de 115 gr. Tamaño A5	5000	\$0.03	\$125.00
Facturas Full color A4 original y 2 copias	500	\$0.15	\$75.00
<b>Total</b>			<b>\$200.00</b>
PUBLICIDAD FUERA DE MEDIOS			
Anuncios en diario "El Comercio"	4	\$150.00	\$600.00
Hojas membretadas Full Color	500	\$0.10	\$50.00
Gigantografía: Pancarta publicitaria	1	\$201.60	\$201.60
<b>Total</b>			<b>\$851.60</b>
FIESTA DE LANZAMIENTO DEL SERVICIO			
Descripción	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Fiesta de lanzamiento futbol in	1	\$900	\$900
PUBLICIDAD EN MEDIOS			
Descripción	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Publicidad en "RTS" programa Copa (miércoles y domingo un mes)	8	\$400.00	\$3,200.00
Cuñas en Nueva Emisora Central los días domingos en los partidos de fútbol	100	\$15.00	\$1,500.00
Cuñas en noticiero radio América (Lunes a domingo por 3 meses)	168	\$16.67	\$2,800.00
<b>Total</b>			<b>\$7,500.00</b>
<b>Total Publicidad</b>			<b>\$9,452</b>

Elaborado por: Autores

## 5.8 Proyección de Ventas

Escenario Esperado	2008	2009	2010	2011	2012
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Alquiler por Horas	\$63,875.00	\$66,385.29	\$68,994.23	\$71,705.70	\$74,523.74
Campeonato	\$27,000.00	\$27,000.00	\$27,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00
<b>Total</b>	<b>\$90,875.00</b>	<b>\$93,385.29</b>	<b>\$95,994.23</b>	<b>\$101,705.70</b>	<b>\$104,523.74</b>

Escenario Optimista	2008	2009	2010	2011	2012
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Alquiler por Horas	\$75,390.00	\$78,352.83	\$81,432.09	\$84,632.37	\$87,958.43
Campeonato	\$30,000.00	\$33,000.00	\$33,000.00	\$33,000.00	\$36,000.00
<b>Total</b>	<b>\$105,390.00</b>	<b>\$111,352.83</b>	<b>\$114,432.09</b>	<b>\$117,632.37</b>	<b>\$123,958.43</b>

Escenario Pesimista	2008	2009	2010	2011	2012
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Alquiler por Horas	\$52,395.00	\$54,454.12	\$56,594.17	\$58,818.32	\$61,129.88
Campeonato	\$22,137.93	\$21,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00
<b>Total</b>	<b>\$74,532.93</b>	<b>\$75,454.12</b>	<b>\$80,594.17</b>	<b>\$82,818.32</b>	<b>\$85,129.88</b>

Elaborado por: Autores

# CAPÍTULO

# SEIS



## CAPÍTULO VI

### ANÁLISIS FINANCIERO

En el siguiente capítulo se presentará los costos, gastos e inversiones que planea realizar **FUTBOL – IN** para el logro de sus objetivos económicos.

Se detallará de forma específica los movimientos financieros explicados de manera literal y posteriormente respaldados por cálculos basados en los supuestos que se describen a continuación.

- El plan de negocios ha sido diseñado para ser realizado dentro del Distrito Metropolitano de Quito, en el sector sur de la ciudad, en el barrio “Santa Bárbara” (ver página 106).

#### 6.1 Servicios y Horas

- **FUTBOL-IN** pondrá a disposición de sus usuarios al momento de la apertura 2 servicios: el alquiler de la cancha por hora y la realización de campeonatos. Teniendo en cuenta ampliar los servicios (ver escala estratégica pág. 85).
- Se tiene previsto que el negocio funcione 88 horas semanales, lo que equivale a 352 horas mensuales y al año se alcanzará una capacidad máxima de atención de 4224 horas tomando en cuenta la **impuntualidad de los usuarios en el uso de las instalaciones al momento de cumplir el tiempo previsto de alquiler** y la pérdida de tiempo que ocasiona. Por lo que se otorgará un lapso máximo de espera de 10 minutos entre cada partido (ver anexo E1).
- Se estima que la venta de hora en uso de las canchas equivale a una hora del total de tiempo previsto.

- Se efectuó el análisis financiero del proyecto tomando en cuenta dos alternativas, sin utilización de apalancamiento y con el uso de apalancamiento.

## 6.2 Costos de Oportunidad

- Para el cálculo del costo de oportunidad se consideró a los bonos del tesoro de Estados Unidos de América a 5 años (ver anexo E2).
- Para obtener los betas apalancados, se investigaron empresas Americanas que pertenecen a la industria de la recreación y entretenimiento deportivo. Así se logró obtener el promedio de la industria.
- La prima de mercado se obtuvo a través del método del libro Brealey Myers, Principios de Finanzas Corporativas, en la página 108.
- Se tomó en cuenta el riesgo país del 19 de mayo del 2008, siendo de 565 puntos.
- El costo de oportunidad es de 11.22% sin apalancamiento y 11.82% con apalancamiento (ver anexo E2).

## 6.3 Proyección de Ventas (ver anexo E3).

Los porcentajes de ventas en los 3 diferentes escenarios fueron estimados en relación al crecimiento de éste tipo de negocios en el Ecuador, que es de 15%<sup>67</sup> restando la inflación promedio anual estimada para el 2008 de 3,93%. Dando como resultado una diferencia de 11,1% entre cada escenario.

---

<sup>67</sup> Revista Líderes, *La cancha sintética mete goles en Cuenca*. Pág. 26. Lunes 7 de mayo de 2007.

- **Esperado**

Por lo que el escenario esperado, fijado en base a la experiencia de negocios similares en la ciudad de Quito, y por los resultados de los *focus groups* y la investigación de mercados, la proyección de ventas en éste escenario será de 61,75%. Bajo éste parámetro, se pudo optimizar las horas de atención, respetando la demanda estimada del servicio.

- **Optimista**

En el escenario optimista, se espera un mayor incremento de la ocupación de las instalaciones, por lo que las proyecciones de ventas se hicieron en base al 72,85% de uso de la capacidad máxima de atención de las instalaciones.

- **Pesimista**

En el escenario pesimista, se espera un menor nivel de ventas, por lo que se realizó la proyección en base al 50.65% de uso de las instalaciones.

El incremento en ventas es el mismo para los 3 escenarios. Se tomó el 3,93% de incremento promedio anual en alquiler de horas, valor que aumenta proporcionalmente a la previsión promedio máxima de inflación para el año 2008.

- **Campeonatos**

Los campeonatos aumentarán en relación al crecimiento estimado de ventas en cada escenario.

En la proyección de ventas del escenario optimista, el número de horas destinadas para la realización de campeonatos es mayor a la del escenario esperado, por lo que al segundo año de funcionamiento se aumentará la

realización de un campeonato, pero de ahí en adelante, se tiene que tomar en cuenta el incremento de 3,93% en ventas hasta alcanzar una demanda que permita ocupar más horas y destinarlas a la realización de un campeonato adicional.

En la proyección de ventas en el escenario pesimista, se realiza un número inferior de campeonatos. Se arranca con 7 campeonatos pero conforme al crecimiento de 3,93% anual, luego de 3 años se realizará un campeonato adicional.

#### **6.4 Inversiones**

- Para determinar la inversión necesaria para la construcción de la cancha se requirió los servicios del arquitecto Héctor Sinchiguano y la ingeniera civil Ximena Karolys, se determinó que el valor en infraestructura es \$121,258.61 (ver anexo E4).
- El terreno será un aporte de uno de los accionistas, y está avaluado en \$20.000 lo que permitirá que el capital necesario a financiar para la inversión en el negocio sea menor.
- El césped artificial será comprado a la empresa Forbex, y su valor será de \$25000 (ver anexo E5).
- Los equipos de oficina serán necesarios para el almacenamiento de datos como: cronograma de alquiler de la cancha, horas reservadas, campeonatos, sistema contable, página Web al igual que la lista de los jugadores y equipos entre otros. Lo que facilitará tener contacto con los mismos. El monto a invertir en estos equipos será de \$1062.

- Para la inversión en el negocio, será necesaria una relación de endeudamiento de 61,2% de aporte de capital por parte de los socios y 38,18% de préstamo al banco (ver anexo E6).
- El financiamiento está previsto para un periodo de cinco años con una tasa de 13.95% según la tabla de amortización efectuada por el Banco Pichincha, bajo condiciones pesimistas (ver anexo E9).

## 6.5 Proyección de Costos

Los costos han sido separados en costos fijos y variables. El único costo variable que tiene la empresa es el agua ya que al incrementar las ventas su consumo estará sujeto a cambios.

**Cuadro 6.1**

Escenario Esperado						
	2008	2009	2010	2011	2012	
Costos fijos	\$14,629.30	\$14,629.30	\$14,629.30	\$14,629.30	\$14,629.30	
Costos variables	\$1,049.57	\$1,078.43	\$1,108.43	\$1,174.62	\$1,207.02	
Total	\$15,678.87	\$15,707.73	\$15,737.73	\$15,803.92	\$15,836.32	

Escenario Optimista						
	2008	2009	2010	2011	2012	
Costos fijos	\$14,629.30	\$14,629.30	\$14,629.30	\$14,629.30	\$14,629.30	
Costos variables	\$1,216.98	\$1,286.06	\$1,321.47	\$1,358.27	\$1,431.53	
Total	\$15,846.28	\$15,915.36	\$15,950.77	\$15,987.57	\$16,060.83	

Escenario Pesimista						
	2008	2009	2010	2011	2012	
Costos fijos	\$14,629.30	\$14,629.30	\$14,629.30	\$14,629.30	\$14,629.30	
Costos variables	\$860.82	\$871.22	\$930.84	\$956.41	\$982.99	
Total	\$15,490.12	\$15,500.52	\$15,560.14	\$15,585.71	\$15,612.29	

Elaborado por: Autores

## 6.6 Nómina

- Las remuneraciones establecidas para cada trabajador se basaron en reglas y normas regidas en la actual tabla salarial con todos los beneficios de ley (ver anexo E7).
- Se utilizó el método lineal de la ley para la depreciación de activos fijos (ver anexo E8).
- El modelo de dolarización se consideró para los cinco años del proyecto.

## 6.7 Datos de la Hoja de Costos

- La capacidad del servicio será de 4224 horas anuales, la demanda del servicio en el primer año es de 2319 horas anuales, esta cantidad de horas se basó en el plan de mercadeo (ver anexo E1).
- Para el alquiler de una hora se tomó en cuenta los costos fijos y variables, presentados a continuación:

**Cuadro 6.2**

Años	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Total costo variable por hora</b>	<b>\$ 0.40</b>				
<b>Costo fijo por hora</b>	<b>\$ 5.32</b>	<b>\$ 5.32</b>	<b>\$ 5.32</b>	<b>\$ 5.23</b>	<b>\$ 5.23</b>
<b>Costo Total por hora</b>	<b>\$ 5.72</b>	<b>\$ 5.72</b>	<b>\$ 5.72</b>	<b>\$ 5.63</b>	<b>\$ 5.63</b>

Elaborado por: Autores

- Los costos fijos por año serán de \$14,214.22 mientras que los costos variables según la demanda por escenarios serán los siguientes:

Cuadro 6.3

Año	Esperado	Optimista	Pesimista
2008	\$ 1,049.57	\$ 1,216.98	\$ 860.82
2009	\$ 1,078.43	\$ 1,286.06	\$ 871.22
2010	\$ 1,108.43	\$ 1,321.47	\$ 930.84
2011	\$ 1,174.62	\$ 1,358.27	\$ 956.41
2012	\$ 1,207.02	\$ 1,431.53	\$ 982.99

Elaborado por: Autores

- El capital de trabajo será equivalente a un mes y cubrirá la primera etapa de introducción al mercado, tomando en cuenta los costos fijos y gastos de nómina. Será de \$2540.14 (ver anexo E10).

## 6.8 Análisis de Viabilidad Financiera

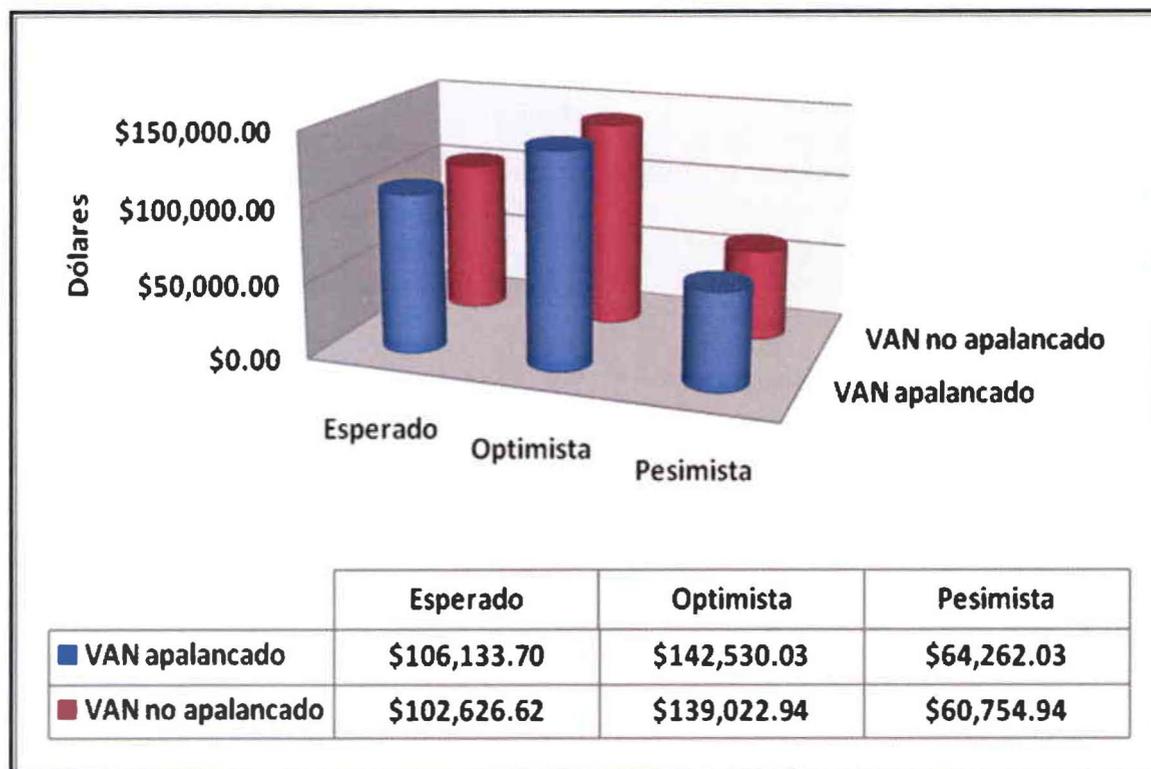
Este capítulo detalla la rentabilidad financiera del proyecto bajo tres escenarios: el esperado con un 61.75% de ocupación de las instalaciones, el optimista con un 72.85% y el pesimista con 50.65%, cada uno de ellos será analizado con apalancamiento y sin apalancamiento con la finalidad medir la viabilidad del negocio.

### 6.8.1 Valor Actual Neto (VAN)

El VAN es el valor presente de los flujos de efectivos netos de una propuesta menos su inversión inicial, tomando en cuenta el costo de oportunidad; si es mayor a cero se autorizará el proyecto caso contrario será rechazado<sup>68</sup> (ver anexo E11 y E12).

<sup>68</sup> Fundamentos de Administración Financiera, Van Horne, Pág. 337

Gráfico 6.1: Valor Actual Neto (V.A.N.)



Elaborada por: Autores

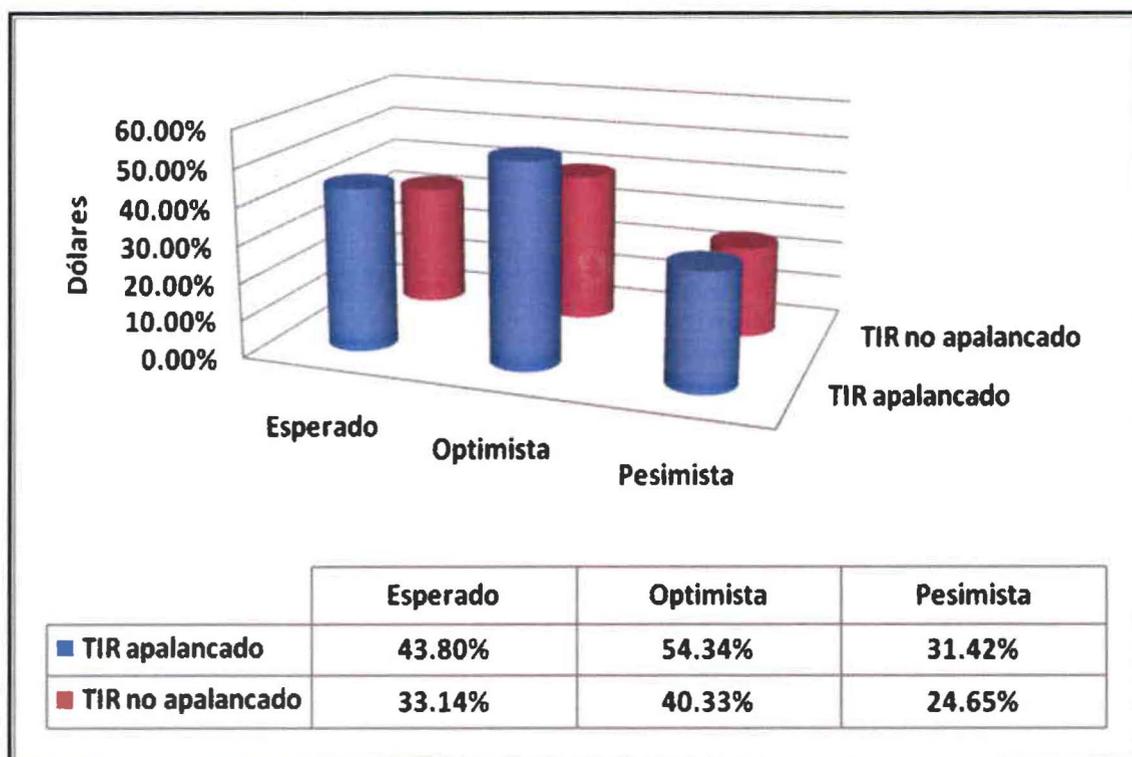
Como en el cuadro los valores del VAN son positivos en todos los escenarios, las perspectivas para inversión son viables.

### 6.8.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

El TIR es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo netos futuros de un proyecto de inversión con la salida de efectivo inicial del proyecto<sup>69</sup>. Cuando el TIR supera el costo de oportunidad es atractivo para los inversionistas (ver anexo E11 y E12).

<sup>69</sup> Fundamentos de Administración Financiera, Van Horne, Pág. 334

Gráfico 6.2: Taza Interna de Retorno (T.I.R.)



Elaborado por: Autores

A partir de los gráficos 6.1 y 6.2 se puede determinar que invertir en FUTBOL-IN resulta atractivo para los inversionistas ya que en todos los escenarios el TIR es superior al costo de oportunidad (11.22% sin apalancamiento y 12.46% con apalancamiento) lo que permite ejecutar el negocio. Además de que utilizando apalancamiento los valores del VAN y del TIR son los más atractivos lo que permitiría obtener un beneficio a través de escudos fiscales producidos por los intereses de la deuda, haciendo que se paguen menos impuestos y logrando un mayor flujo para los accionistas.

### 6.9 Publicidad (ver anexo E13)

- La inversión a realizarse en publicidad del negocio será en función de la campaña que se describe a continuación:

- La publicidad se hará cada año y estará directamente vinculada con las personas de 15 a 45 años que practican el fútbol como principal actividad deportiva, sumada a una publicidad directa para consolidar los clientes de la base de datos y abarcar nuevos clientes, en base a un marketing exclusivo para los compradores potenciales; se utilizarán volantes acompañados de cuñas en televisión en el programa deportivo "Copa" de la cadena "RTS" ; las cuñas en radio, se transmitirán en "Radio América" durante 3 días a la semana con 3 cuñas diarias durante 3 meses. También se contratarán cuñas de 30 segundos de duración en la radio "Nueva Emisora Central" ya que está dedicada al fútbol, y se escogió transmitir las los días domingos durante los partidos de fútbol de la serie "A" de Ecuador, lo que garantiza un alto grado de oyentes.
- Se colocará la gigantografía en la parte exterior de las instalaciones, con la finalidad de informar a las personas que pasen sobre los servicios que ofrece Futbol-In.
- Se publicarán 4 anuncios en la sección "As deportivo" que circula todos los lunes en el diario "El Comercio" lo que dará a conocer a los lectores la existencia de l negocio y de su ubicación además de los servicios que se brindarán.
- La fiesta de lanzamiento se hará cuando la infraestructura esté totalmente terminada y se utilizarán los medios de comunicación para informar sobre el evento y el partido de estrellas que oficialice la apertura del negocio.

# CAPÍTULO

# SIETE



## CAPÍTULO VII

### POSIBLES RIESGOS Y POSIBLES SOLUCIONES

#### 7.1 Introducción

La realización de un proyecto debe considerar los factores internos y externos que pueden presentarse en el corto o largo plazo, por lo que se vuelve indispensable contar con un plan de contingencia que los contrarreste.

#### 7.2 Posibles Riesgos

##### 7.2.1 Volumen de Ventas Inferior al Estimado

#### FACTORES:

En caso de que las ventas reales sean inferiores a las proyectadas, se presentarían por los siguientes inconvenientes:

- Falta de claridad en la información brindada a los potenciales usuarios acerca de los servicios que brinda la empresa y sus beneficios.
- Percepción incorrecta por parte de los potenciales usuarios sobre la calidad del servicio.
- Aparición de nuevos competidores con infraestructura de menor calidad y menor precio.
- Resultados inesperados a los obtenidos en la investigación de mercados.
- Los ingresos podrían bajar y no ser lo suficientemente altos para cubrir los costos totales lo que generaría pérdidas para el negocio.
- La falta de usuarios en el negocio generaría la presencia de mano de obra ociosa.

- Los costos generados por los servicios básicos serían innecesarios por lo que tendrían que revisarse los horarios de atención.
- Obtener una TIR inferior a las previsiones del escenario esperado, traería como consecuencia la necesidad de tomar decisiones sobre la marcha como la posibilidad de subir el precio del servicio o reducir costos.

## **PLAN DE CONTINGENCIA:**

Considerando los diferentes factores que pueden en determinados casos afectar negativamente al nivel de ventas esperadas se deberá:

Incrementar las ventas a través de una campaña publicitaria que transmita a los clientes potenciales la información clara y veraz sobre las características y beneficios que ofrece el servicio.

Lanzar una campaña de marketing de guerrilla<sup>70</sup>, en la que se utilicen métodos no tradicionales de posicionar la marca en la mente de los usuarios, como las siguientes:

- Promoción de los servicios que ofrece FUTBOL-IN a través de su portal de internet, además del envío de emails a potenciales usuarios con descuentos de precios y ofertas (Personas, colegios, instituciones y empresas del sur de Quito).
- Visitas personales acompañadas de invitaciones ofertando los servicios y promociones de la empresa.
- Realización de campeonatos entre colegios, institutos y empresas.
- Firma de convenios con clubes como el "Aucas" y otros para alquiler de las instalaciones.

---

<sup>70</sup> También conocido como marketing radical, Extreme Marketing o Feet-on-the-street. Es un término acuñado por Houghton Mifflin en 1984, que se define como la consecución de los objetivos de marketing planteados a través de métodos poco convencionales. Invirtiendo más que dinero, energía, pasión y creatividad

- Acuerdos para realizar una liga de fútbol rápido incorporando a las ligas barriales y a diferentes segmentos como a las mujeres y los niños.
- Creación de una escuela de fútbol, entre otros.

Mediante un análisis detallado de los costos y gastos de la empresa se buscará optimizar los recursos utilizando lo estrictamente indispensable.

Para evitar este tipo de inconvenientes, la empresa deberá prestar atención a los comentarios y sugerencias de los clientes como del personal para brindar un servicio que cumpla con las expectativas y satisfaga al cliente. La retroalimentación será importante para seguir mejorando el servicio.

### **7.2.2 Ingreso de Nuevos Competidores**

#### **FACTORES:**

El Entretenimiento es una industria muy amplia, por lo que el ingreso de nuevos competidores es una realidad que no se puede dejar de lado. Las barreras de entrada para una cancha de césped sintético cerrada es media por lo que la aparición de nuevos competidores con la oferta de un servicio similar puede presentarse al igual que las empresas ya establecidas en el mercado que por su experiencia podrían expandirse u ofrecer mejores precios.

#### **PLAN DE CONTIGENCIA**

FUTBOL-IN buscará satisfacer no sólo las necesidades de entretener a los clientes potenciales por medio de la práctica del fútbol, sino además brindarle al cliente un ambiente de camaradería para socializar, dónde obtenga beneficios adicionales para su salud. Por estas razones se vuelve indispensable brindar las comodidades y facilidades para que el cliente se sienta satisfecho. La innovación en los campeonatos como por ejemplo la introducción del "Fútbol rápido", "Showgo" y sus reglas diferentes a las del

*indoor*, permitirán llamar la atención de los usuarios con el objetivo de diferenciarnos de la competencia.

Se tiene previsto realizar estudios para ampliar el nicho de mercado a personas de distintas edades, tanto hombres como mujeres además de la creación de una escuela de fútbol para niños y niñas permitiendo que más personas disfruten de los servicios que ofrece FUTBOL-IN. Bajo la premisa de mantener precios bajos para el cliente.

### **7.2.3 Conflictos Internos**

#### **FACTORES:**

En vista de que una empresa está conformada por talento humano, las posibilidades de que existan conflictos internos son casi inevitables. Entre los principales conflictos se encuentran los siguientes:

- La falta de comunicación y confianza entre los empleados.
- Falta de identificación por parte de los empleados con la misión y la visión de la empresa.
- Irrespeto del personal hacia los valores infundidos por la empresa.
- Personal sin predisposición a trabajar en equipo.
- Conflictos entre la junta de socios de la empresa.

#### **PLAN DE CONTINGENCIA**

Una de las políticas de la empresa será fomentar una cultura basada en la comunicación entre el personal tanto administrativo como operativo, rompiendo el esquema de la pirámide jerárquica; por lo que se realizarán reuniones para resolver problemas que se presenten dentro de la empresa y a la vez escuchar ideas, opiniones y sugerencias que beneficien a la toma de decisiones.

Dentro de las instalaciones se contará con pancartas con la misión y la visión de la empresa buscando informar a los usuarios y recordar a los trabajadores los objetivos de FUTBOL-IN y el compromiso con los clientes. De forma que en las reuniones de personal, las decisiones a tomarse deberán seguir estos lineamientos.

Desde el proceso de selección de personal, la administración inculcará a todos los aspirantes a formar parte del equipo de FUTBOL-IN los valores que regirán dentro de la cultura organizacional, lo que permitirá trabajar en un ambiente agradable y crear identidad con la empresa.

La realización de reuniones con todos los integrantes del equipo de FUTBOL-IN no sólo servirán para resolver problemas de carácter laboral, por el contrario se festejarán fechas especiales como cumpleaños, cenas de navidad entre otras que facilitarán la integración de los mismos y el trabajo en equipo.

Para evitar los problemas dentro de la junta de socios, se tomarán las decisiones más importantes por mayoría de votos y posteriormente serán transmitidas al personal por parte del gerente.

# CAPÍTULO OCHO



## CAPÍTULO VIII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 8.1 Conclusiones:

A partir del plan de negocios realizado se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- La industria de recreación en el sur de Quito ha descuidado el segmento de las personas que practican el fútbol, lo que genera una oportunidad para la creación de este tipo de negocios.
- Entre las principales necesidades que se rescataron de las encuestas a los potenciales clientes se distinguieron el estado de la cancha de *indoor* fútbol y la seguridad en las instalaciones que se desea implementar. Este tipo de características se tomaran en cuenta para lograr captar la mayor cantidad de mercado.
- En el Ecuador el fútbol es un deporte masificado, sin embargo no existen estudios estadísticos que determinen las cifras de las personas que lo practican ni su evolución u otros detalles sobre sus preferencias.
- La investigación de mercado realizada permitió conocer la gran aceptación que tendría el negocio en el sector sur de la ciudad de Quito. El 90% de clientes potenciales encuestados estarían dispuestos a usar los servicios de FUTBOL-IN (Ver página 66).
- La industria de la recreación y entretenimiento en el Distrito Metropolitano de Quito está concentrado en el norte de la ciudad, por lo que abrir un negocio dedicado al alquiler de una cancha de fútbol de

césped artificial y cerrada en el sur, brindaría una nueva alternativa a la población del sector sur de Quito.

- La campaña publicitaria tiene que ser bien enfocada, con información clara, persuasiva y real ya que al tratarse de un servicio nuevo en el sector se debe cumplir con las expectativas que se crean en torno al negocio, para ganar la aceptación del mercado objetivo.
- Desde el punto de vista financiero proyectado a cinco años, el plan de negocios arroja un Valor Actual Neto (VAN) de \$ 106,133.70 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 43.80% en el escenario esperado siendo ésta última mayor a la tasa de descuento que es de 11.82%, lo cual es atractivo para la inversión.
- Luego del análisis financiero del negocio se obtuvo resultados positivos en los tres escenarios (esperado, optimista y pesimista) tanto apalancado como no apalancado, lo que permite tener buenas perspectivas sobre el proyecto (ver página 120 y 121).
- Se concluye que el proyecto de creación de una cancha de césped sintético cerrada en el sur de Quito debe hacerse realidad no sólo por sus beneficios económicos, sino también por los beneficios físicos y mentales derivados de la práctica de un deporte, en este caso el fútbol. Manteniendo vigente la cita del poeta romano Juvenal "Mente sana en cuerpo sano".

## **8.2 Recomendaciones:**

- El negocio deberá contar con personal motivado para brindar un buen servicio.

- La publicidad deberá ser agresiva ya que al tratarse de un servicio nuevo se debe informar todos los beneficios del mismo y así atraer al usuario.
- El precio deberá ser razonable, considerando el mercado objetivo, la investigación arrojó como resultado un precio promedio de 35 dólares por hora de alquiler de la cancha y 150 por la inscripción de un equipo para los campeonatos. Los grupos focales demostraron que las 2 empresas más conocidas del mercado de alquiler de canchas sintéticas, tienen precios que superan en 50% a los que propone FUTBOL-IN.
- Se deberán realizar investigaciones de mercado periódicas para ampliar los servicios a nuevos nichos de mercado que no hayan sido atendidos.
- Se prestará atención a la aparición de negocios similares y se tomarán las medidas necesarias en función de nuestros objetivos.
- Se deberá buscar un posicionamiento de la marca FUTBOL-IN sobretodo en el sector sur de Quito, ya que las otras empresas que existen en el mercado se han concentrado en el norte de Quito y en el valle de Tumbaco.
- Se buscará realizar convenios con colegios, empresas, ligas barriales entre otros para mantener un alto grado de ocupación de las canchas a diferentes horarios.
- La apertura a nuevos nichos de mercado será necesaria para el crecimiento del negocio. Segmentos como las mujeres y los niños tendrán su espacio.
- El apalancamiento de una parte de la inversión es una buena alternativa por los beneficios que se obtienen por la existencia de escudos fiscales.

- En vista de los cambios en la economía mundial, y sus futuros efectos en la economía del Ecuador, será necesario realizar los ajustes necesarios dentro del plan de negocios.
- Las reformas que plantee la Asamblea Constituyente, son otro factor que exigirá realizar cambios en la puesta en marcha del plan de negocios.

## BIBLIOGRAFÍA

### Textos

- Arthur Thompson, A.J Strickland. **Administración estratégica, conceptos y casos**. Décimo tercera edición. México. Mc Graw Hill. 2005.
- Bateman Tomas, Snell Scout. **Administración. Una ventaja competitiva**. México. Mc Graw Hill, Cuarta edición. 2000.
- Fred R David. **Conceptos de administración estratégica**. Quinta edición. México. Mc Graw Hill. 2003.
- Galindo Edwin. **Estadística para la administración y la ingeniería**. Primera edición. Ecuador. Gráficas Mediavilla Hnos. 1999.
- Grande Esteban Idelfonso. **Marketing de los servicios**. Primera edición. España. ESIC. 2000.
- Kotler Philip, Armstrong Gary. **Fundamentos de Marketing**. Sexta edición. Prentice Hall. 2003.
- Markides, Costantinos: **En la estrategia está el éxito**, Editorial Norma, 2002.
- MARKOP. **Consideraciones para la clasificación del nivel socio económico**.
- Porter Michael. **Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores**. Editorial Continental. 2002.

- Ross Stephen, Westerfield Randolph, Jaffe Jeffrey. **Finanzas corporativas**. Quinta edición. México. Mc Graw Hill. 2002.
- Samuelson Paul, Nordhaus William. **Economía**. Décimo sexta edición. España. Mc Graw Hill. 1999.
- Werther B. William, Davis Keith Jr. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Quinta edición. México. Mc Graw Hill. 2000.
- Zeithaml Valerie, Bitner Mary Jo. **Marketing de servicios**. Segunda edición. México. Mc Graw Hill. 2000.

### Revistas

- Ortiz Crespo Gonzalo. **"Las sorpresas del mundial"**. Pág. 30-34. Revista Gestión #145. Junio de 2006.
- Carrera Jaime. **"La última oportunidad para transformar al Ecuador"**. Pág. 44, 45, 46. Revista Gestión #146. Agosto de 2006.
- Oleas Julio. **"El consumo, espejo de una sociedad desigual"**. Pág. 16, 17, 18,19. Revista Gestión #147. Septiembre de 2006.
- Tabares Lili. **"Jóvenes los mimados del mercado"**. Pág. 54, 55, 56, 57. Revista Gestión #148. Octubre de 2006.
- Urgilés Eduardo, Proaño Ana Francisca, Alvear Nicolas. **"¿Noboa o Correa? ¿Qué esperan los mercados?"**. Pág. 38-41. Revista Gestión #149. Noviembre de 2006.

- Urgilés Eduardo, Castellanos Lorena, Marcano Nicolás. **"La producción en 2007: potenciales de crecimiento y amenazas externas"**. Pág.20-23. Revista Gestión #150. Diciembre de 2006.
- Urgilés Eduardo. **"En 122 países es más fácil hacer negocios que en el Ecuador"**. Pág.52, 53. Revista Gestión #151. Enero de 2007.
- Legarda Silva Roberto. **"La política tributaria en el Ecuador: ¿qué está por venir?"**. Pág.38-41. Revista Gestión #152. Febrero de 2007.
- Oleas Julio. **"¿Es el Ecuador un país viable?"**. Pág.12-19. Revista Gestión #153. Marzo de 2007.
- Brito Vanessa. **"Banca comisiones y tasas al debate"**. Pág.28-31. Revista Gestión #154. Abril de 2007.
- Brito Vanesa. **"50 de Gestión"**. Pág. 20-70. Revista Gestión #156. Junio de 2007.
- Lucio Paredes Pablo. **"Fútbol y economía: dos fuerzas del mundo moderno"**. Pág.16-22. Revista Gestión #157. Julio de 2007.
- Brito Vanesa. **"Sistema financiero con nueva ley"**. Pág. 26, 27, 28. Revista Gestión #158. Agosto de 2007.
- Brito Vanessa. **"Nubarrones en el Sistema financiero: viene Asamblea"**. Pág. 22-28. Revista Gestión #159. Septiembre de 2007.
- Valencia Javier. **"Bellow the line,Beyond the line!"**. Pág. 56, 57. Revista Gestión #160. Octubre de 2007.

- Brito Vanessa. **"El cambio radical del país incluye al sistema financiero"**. Pág. 14-22. Revista Gestión #161. Noviembre de 2007.
- Vela María de la Paz. **" En 2008: frenazo al crecimiento y la inversión"**. Pág. 16-24. Revista Gestión #162. Diciembre de 2007.
- Vela María de la Paz. **"En 2008, la economía del mundo bailará a buen ritmo"**. Pág. 20-25. Revista Gestión #163 de Enero de 2008.
- Oleas M. Julio. **"El nuevo régimen tributario bajo la lupa"**. Pág. 12-24. Revista Gestión #164. Febrero de 2008.
- Carrasco M. Jennie. **"El sur también existe...Perdón siempre ha existido"**. Pág. 56, 57, 58,59. Revista Gestión #165. Marzo de 2008.
- Brito Vanessa. **"La marca, eje del marketing de países, corporaciones y productos"**. Pág. 36, 37,38. Revista Gestión #166.Abril de 2008.
- **"La cancha sintética mete goles en Cuenca"**. Pág. 26. Revista Lideres. Lunes 7 de Mayo de 2007.
- **"Indicadores Económicos"**. Pág. 10. Diario El Comercio. Sección Negocios. Jueves 9 de agosto de 2007.

#### **Fuentes Electrónicas**

- **"Banco Central del Ecuador (BCE)"**. Internet. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- **"Bloomberg"**. Internet. [www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com)
- **"Centro Comercial El Recreo"**. Internet.  
<http://www.hoy.com.ec/zhechos/2006/ecuadorsi18.htm>

- **“Diputados destituidos”**. Internet.  
[http://www.asambleaconstituyente.ec/asamblea/index.php?option=com\\_content&task=view&id=192&Itemid=14](http://www.asambleaconstituyente.ec/asamblea/index.php?option=com_content&task=view&id=192&Itemid=14)
- **“Encuesta de Condiciones de Vida (ECV)”**. Internet.  
[http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc\\_metodologia&idEncuesta=21](http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc_metodologia&idEncuesta=21)
- **“Inflación”**. Internet.  
[http://www.ieep.org.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=80&Itemid=4](http://www.ieep.org.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=80&Itemid=4)
- **“Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)”**. Internet.  
[www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
- **“Investigación descriptiva”**. Internet.  
<http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>
- **“Marketing Mix”**. Internet.  
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>
- **“Marketing Relacional”**. Internet.  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/19/relmark.htm>
- **“Nuevas tasas de interés”**. Internet.  
[http://www.elmercurio.com.ec/web/titulares.php?seccion=fzuyEtT&codigo=al1IWEV7qV&nuevo\\_mes=08&nuevo\\_ano=2007&dias=02&noticias=2007-08-02](http://www.elmercurio.com.ec/web/titulares.php?seccion=fzuyEtT&codigo=al1IWEV7qV&nuevo_mes=08&nuevo_ano=2007&dias=02&noticias=2007-08-02)
- **“PIB per. Cápita”**. Internet. <http://www.econlink.com.ar/definicion/pib.shtml>

- **“Presidentes del Ecuador en la última década”**. Internet.  
<http://www.lavanguardia.es/gen/20061014/51287685386/noticias/ecuador-busca-de-su-octavo-presidente-en-una-decada-parlamento-estado-lucio-gutierrez-gutierrez-alfredo-palacio-cynthia-viteri-quito-rafael-correa.html>
- **“Recreación”**. Internet. [members.tripod.com/eduturismo/glosario.htm](http://members.tripod.com/eduturismo/glosario.htm)
- **“Recreación Activa”**. Internet. [www.redcreacion.org/reddistrital/glosrio.html](http://www.redcreacion.org/reddistrital/glosrio.html)
- **“Riesgo país”**. Internet.  
[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- **“Riesgo país”**. Internet. <http://es.biz.yahoo.com/07082007/185/indice-riesgo-pais-ecuador-mantiene-tendencia-descendente.html>
- **“Tasas de interés”**. Internet.  
<http://www.eluniverso.com/2007/08/02/0001/9/152C6C7B09724B9EA4FF65DFA6C4130C.aspx>
- **“Tipos de recreación”**. Internet.  
[www.saludmed.com/Bienestar/Cap6/Recrear.html](http://www.saludmed.com/Bienestar/Cap6/Recrear.html)

# **ANEXOS**

# ANEXOS A

## CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS POR ACTIVIDAD

A continuación se presentan las diferentes clasificaciones.

Agricultura, ganadería, caza y silvicultura

01 - Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas

02 - Silvicultura, extracción de madera y actividades de servicios conexas

B - Pesca

05 - Pesca, acuicultura y actividades de servicios relacionadas con la pesca

C - Explotación de minas y canteras

10 - Extracción de carbón y lignito; extracción de turba

11 - Extracción de petróleo crudo y gas natural; actividades de servicios relacionadas con la extracción de petróleo y gas, excepto las actividades de prospección

12 - Extracción de minerales de uranio y torio

13 - Extracción de minerales metalíferos

14 - Explotación de otras minas y canteras

D - Industrias manufactureras

15 - Elaboración de productos alimenticios y bebidas

16 - Elaboración de productos de tabaco

17 - Fabricación de productos textiles

18 - Fabricación de prendas de vestir; adobo y teñido de pieles

19 - Curtido y adobo de cueros; fabricación de maletas, bolsos de mano, artículos de talabartería y guarnicionería, y calzado

20 - Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y de materiales trenzables

21 - Fabricación de papel y de productos de papel

22 - Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones

23 - Fabricación de coque, productos de la refinación del petróleo y combustible nuclear

24 - Fabricación de sustancias y productos químicos

25 - Fabricación de productos de caucho y plástico

26 - Fabricación de otros productos minerales no metálicos

27 - Fabricación de metales comunes

28 - Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo

29 - Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.

30 - Fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática

31 - Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos n.c.p.

32 - Fabricación de equipo y aparatos de radio, televisión y comunicaciones

33 - Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión y fabricación de relojes

34 - Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques

35 - Fabricación de otros tipos de equipo de transporte

36 - Fabricación de muebles; industrias manufactureras n.c.p.  
37 - Reciclado  
E - Suministro de electricidad, gas y agua  
40 - Suministro de electricidad, gas, vapor y agua caliente  
41 - Captación, depuración y distribución de agua  
F - Construcción  
45 - Construcción  
G - Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, y efectos personales y enseres domésticos  
50 - Venta, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas; venta al por menor de combustible para automotores  
51 - Comercio al por mayor y en comisión, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas  
52 - Comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas; reparación de efectos personales y enseres domésticos  
H - Hoteles y restaurantes  
55 - Hoteles y restaurantes  
I - Transporte, almacenamiento y comunicaciones  
60 - Transporte por vía terrestre; transporte por tuberías  
61 - Transporte por vía acuática  
62 - Transporte por vía aérea  
63 - Actividades de transporte complementarias y auxiliares; actividades de agencias de viajes  
64 - Correo y telecomunicaciones  
J - Intermediación financiera  
65 - Intermediación financiera, excepto la financiación de planes de seguros y de pensiones  
66 - Financiación de planes de seguros y de pensiones, excepto los planes de seguridad social de afiliación obligatoria  
67 - Actividades auxiliares de la intermediación financiera  
K - Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler  
70 - Actividades inmobiliarias  
71 - Alquiler de maquinaria y equipo sin operarios y de efectos personales y enseres domésticos  
72 - Informática y actividades conexas  
73 - Investigación y desarrollo  
74 - Otras actividades empresariales  
L - Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria  
75 - Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria  
M - Enseñanza  
80 - Enseñanza  
N - Servicios sociales y de salud  
85 - Servicios sociales y de salud

O - Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales  
90 - Eliminación de desperdicios y aguas residuales, saneamiento y actividades similares  
91 - Actividades de asociaciones n.c.p.  
92 - Actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas  
93 - Otras actividades de servicios  
P - Actividades de hogares privados como empleadores y actividades no diferenciadas de hogares privados como productores  
95 - Actividades de hogares privados como empleadores de personal doméstico  
96 - Actividades no diferenciadas de hogares privados como productores de bienes para uso propio  
97 - Actividades no diferenciadas de hogares privados como productores de servicios para uso propio  
Q - Organizaciones y órganos extraterritoriales  
99 - Organizaciones y órganos extraterritoriales  
etallada y notas explicativas CIIU).

**Tasa de inflación anual (Mayo 2006 a abril 2008)**



Máximo = 8.18%  
Mínimo = 1.39%

FECHA	VALOR
Abril-30-2008	8.18%
Marzo-31-2008	6.56%
Febrero-29-2008	5.10%
Enero-31-2008	4.19%
Diciembre-31-2007	3.32%
Noviembre-30-2007	2.70%
Octubre-31-2007	2.36%
Septiembre-30-2007	2.58%
Agosto-31-2007	2.44%
Julio-31-2007	2.58%
Junio-30-2007	2.19%
Mayo-31-2007	1.56%
Abril-30-2007	1.39%
Marzo-31-2007	1.47%
Febrero-28-2007	2.03%
Enero-31-2007	2.68%
Diciembre-31-2006	2.87%
Noviembre-30-2006	3.21%
Octubre-31-2006	3.21%
Septiembre-30-2006	3.21%
Agosto-31-2006	3.36%
Julio-31-2006	2.99%
Junio-30-2006	2.80%
Mayo-31-2006	3.11%

Byron Villacís, director del INEC, relacionó el efecto inflacionario con el incremento del precio de los alimentos por los daños a la agricultura causados por el invierno que azota el país y a la crisis mundial alimentaria, entre otras razones.

La inflación ecuatoriana de los últimos 12 meses se situó en 8,18%. Por su parte, la inflación acumulada entre enero y abril fue de 5,18% (el año pasado había sido de 0,45%).

El Banco Central de Ecuador preveía una inflación de entre 3,4 y 3,9% para fines de 2008, pero en los primeros cuatro meses la cifra ya fue superada. Fuente: Internet. Búsqueda: Tasas de interés en el Ecuador 2008

*<http://www.expressnews.uk.com/imagenes/noticias/economia/portada.html>*

## Anexo A3

### Gráfico y Cuadro de la tasa de interés activa en el Ecuador

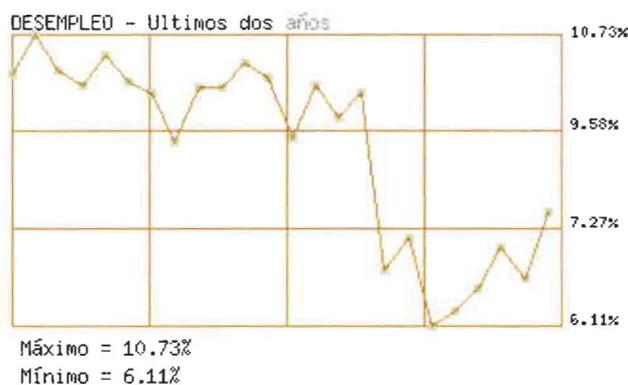


FECHA	VALOR
Mayo-05-2008	10.14%
Abril-03-2008	10.17%
Marzo-19-2008	10.43%
Febrero-06-2008	10.50%
Enero-02-2008	10.74%
Diciembre-10-2007	10.72%
Noviembre-30-2007	10.55%
Octubre-31-2007	10.70%
Septiembre-30-2007	10.82%
Agosto-05-2007	10.92%
Julio-29-2007	9.97%
Julio-22-2007	10.85%
Julio-15-2007	10.61%
Julio-08-2007	10.12%
Julio-01-2007	9.79%
Junio-29-2007	10.12%
Junio-24-2007	8.99%
Junio-17-2007	9.87%
Junio-10-2007	10.73%
Junio-03-2007	9.35%
Mayo-27-2007	10.26%
Mayo-20-2007	9.58%
Mayo-13-2007	10.26%
Mayo-06-2007	9.81%

Desde Enero de 2008 se observa que la tasa de interés activa ha tenido una tendencia decreciente, pasando de 10.74% el 2 de enero al 10.14% el 5 de mayo. Esta baja se debe a los cambios en el cobro de comisiones de los bancos y las nuevas tasa referenciales para los tipos de crédito mencionados anteriormente.

Desde el punto de vista de los inversionistas, resulta atractivo que las tasas de interés disminuyan en un país, ya que resulta más conveniente endeudarse. Esto genera una oportunidad para que el plan de negocios en estudio sea realizado.

**Gráfico tasa de desempleo anual en el Ecuador (Mayo 2006 a abril 2008)**

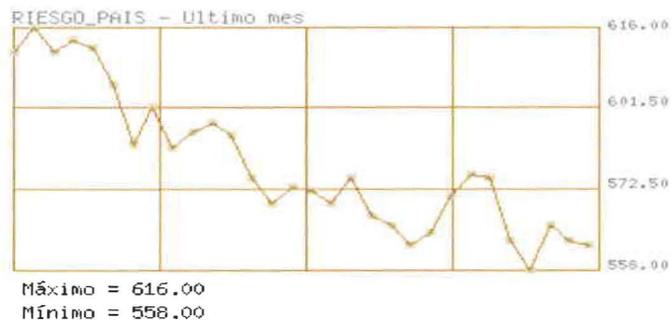


FECHA	VALOR
Abril-30-2008	7.93%
Marzo-31-2008	6.87%
Febrero-29-2008	7.37%
Enero-31-2008	6.71%
Diciembre-31-2007	6.34%
Noviembre-30-2007	6.11%
Octubre-31-2007	7.50%
Septiembre-30-2007	7.00%
Agosto-31-2007	9.80%
Julio-31-2007	9.43%
Junio-30-2007	9.93%
Mayo-31-2007	9.10%
Abril-30-2007	10.03%
Marzo-31-2007	10.28%
Febrero-28-2007	9.90%
Enero-31-2007	9.89%
Diciembre-31-2006	9.03%
Noviembre-30-2006	9.82%
Octubre-31-2006	9.98%
Septiembre-30-2006	10.40%
Agosto-31-2006	9.94%
Julio-31-2006	10.15%
Junio-30-2006	10.73%
Mayo-31-2006	10.09%

En el segundo semestre de 2007 la tasa de desempleo anual tuvo una tendencia decreciente. Para muestra, en el mes de noviembre se observó el menor porcentaje de desempleo en el país en los últimos 2 años. Sin embargo, a partir del mes de diciembre de 2007 hasta el presente mes de mayo de 2008, el desempleo ha tenido un comportamiento contrario al observado el año pasado. La tasa de desempleo anual pasó de 6,34% a 7,93%. Si se toma en cuenta la propuesta de la Asamblea Constituyente y su ley de eliminación de la tercerización y los aumentos salariales, como el aumento del salario básico unificado a 200 dólares, no sería sorprendente observar un aumento de la tasa de desempleo en lo que resta del año 2008.

La existencia de mano de obra en el mercado laboral, permite que el plan de negocios observe este contexto de una perspectiva positiva ya que se observa la existencia de los actores humanos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

**Gráfico Riesgo País (8 abril de 2008 al 19 de mayo de 2008)**



FECHA	VALOR
Mayo-19-2008	564
Mayo-16-2008	565
Mayo-15-2008	569
Mayo-14-2008	558
Mayo-13-2008	565
Mayo-12-2008	580
Mayo-09-2008	581
Mayo-08-2008	576
Mayo-07-2008	567
Mayo-06-2008	564
Mayo-05-2008	569
Mayo-02-2008	571
Mayo-01-2008	580
Abril-30-2008	574
Abril-29-2008	577
Abril-28-2008	578
Abril-25-2008	574
Abril-24-2008	580
Abril-23-2008	590
Abril-22-2008	593
Abril-21-2008	591
Abril-18-2008	587
Abril-17-2008	597
Abril-16-2008	588
Abril-15-2008	602
Abril-14-2008	611
Abril-11-2008	613
Abril-10-2008	610
Abril-09-2008	616
Abril-08-2008	610

Para el primer semestre de 2008, el riesgo país ha sido muy variable, en el mes de Abril alcanzó un máximo de 611 puntos en los 2 últimos meses y desde esa fecha la tendencia ha sido decreciente. En la actualidad, para mayo del presente año, se encuentra en 564 puntos apenas 6 puntos por encima del mínimo obtenido el 14 de mayo (558 puntos). En vista de la situación política del país y las inesperadas decisiones del Gobierno, hacen que éste índice fluctúe positiva o negativamente.

Fuente: Internet

[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

# **ANEXOS B**

## ANEXO B1

**DISTRIBUCION DE LA POBLACION DE LA ADMINISTRACION ZONAL  
QUITUMBE  
POR GRUPOS DE EDAD, ETNIA Y DISCAPACIDADES SEGUN SEXO Y  
PARROQUIAS**

DESCRIPCION		ADMINISTRACION			
		Total	%	Hombres	Mujeres
GRUPOS DE EDAD	<b>Total</b>	<b>190,385</b>	<b>100</b>	<b>93,713</b>	<b>96,672</b>
	<b>15 a 19</b>	20,984	11.0	10,277	10,707
	<b>20 a 24</b>	20,091	10.6	9,757	10,334
	<b>25 a 29</b>	16,119	8.5	7,643	8,476
	<b>30 a 34</b>	14,587	7.7	7,003	7,584
	<b>35 a 39</b>	13,022	6.8	6,083	6,939
	<b>40 a 44</b>	11,334	6.0	5,622	5,712
	<b>45 a 49</b>	8,367	4.4	4,224	4,143
DISCAPACIDADES	<b>Total</b>	<b>6,466</b>	<b>3.4</b>	<b>3,213</b>	<b>3,253</b>
	<b>Vista</b>	1,962	30.3	992	970
	<b>Mover Cuerpo</b>	1,251	19.3	660	591
	<b>Sordo</b>	793	12.3	428	365
	<b>Retardo mental</b>	487	7.5	253	234
	<b>Enfermedad siquiátrica</b>	155	2.4	80	75
	<b>Múltiple</b>	400	6.2	181	219
	<b>Otra discapacidad</b>	1,418	21.9	619	799
<p>Fuente: Censo de Población y Vivienda 2001; INEC            Elaboración: Unidad de Estudios e Investigación; DMTV-MDMQ            Información adicional: <a href="mailto:eeestevez@quito.gov.ec">eeestevez@quito.gov.ec</a></p> <p><b>Nota:</b> El porcentaje de las Discapacidades está considerado con respecto al Total de Discapacidades</p>					

## P A R R O Q U I A S

GUAMANI				TURUBAMBA				LA ECUATORIANA				QUITUMBE				CHILLOGALLO			
Total	%	Hombres	Mujeres	Total	%	Hombres	Mujeres	Total	%	Hombres	Mujeres	Total	%	Hombres	Mujeres	Total	%	Hombres	Mujeres
<b>39,157</b>	<b>100</b>	<b>19,353</b>	<b>19,804</b>	<b>29,290</b>	<b>100</b>	<b>14,483</b>	<b>14,807</b>	<b>40,091</b>	<b>100</b>	<b>19,733</b>	<b>20,358</b>	<b>39,262</b>	<b>100</b>	<b>19,422</b>	<b>19,840</b>	<b>42,585</b>	<b>100</b>	<b>20,722</b>	<b>21,863</b>
4,299	11.0	2,075	2,224	3,147	10.7	1,588	1,559	4,523	11.3	2,198	2,325	4,403	11.2	2,205	2,198	4,612	10.8	2,211	2,401
4,248	10.8	2,076	2,172	2,827	9.7	1,337	1,490	4,240	10.6	2,110	2,130	4,298	10.9	2,074	2,224	4,478	10.5	2,160	2,318
3,367	8.6	1,602	1,765	2,418	8.3	1,133	1,285	3,347	8.3	1,647	1,700	3,379	8.6	1,594	1,785	3,608	8.5	1,667	1,941
2,903	7.4	1,420	1,483	2,493	8.5	1,174	1,319	3,057	7.6	1,442	1,615	2,886	7.4	1,421	1,465	3,248	7.6	1,546	1,702
2,534	6.5	1,179	1,355	2,135	7.3	1,030	1,105	2,597	6.5	1,221	1,376	2,860	7.3	1,298	1,562	2,896	6.8	1,355	1,541
2,320	5.9	1,153	1,167	1,737	5.9	901	836	2,322	5.8	1,164	1,158	2,486	6.3	1,229	1,257	2,469	5.8	1,175	1,294
1,677	4.3	822	855	1,127	3.8	568	559	1,806	4.5	886	920	1,854	4.7	999	855	1,903	4.5	949	954
<b>1,511</b>	<b>3.9</b>	<b>759</b>	<b>752</b>	<b>908</b>	<b>3.1</b>	<b>469</b>	<b>439</b>	<b>1,298</b>	<b>3.2</b>	<b>649</b>	<b>649</b>	<b>1,343</b>	<b>3.4</b>	<b>633</b>	<b>710</b>	<b>1,406</b>	<b>3.3</b>	<b>703</b>	<b>703</b>
429	28.4	230	199	284	31.3	143	141	399	30.7	195	204	395	29.4	186	209	455	32.4	238	217
260	17.2	131	129	157	17.3	98	59	305	23.5	161	144	240	17.9	120	120	289	20.6	150	139
194	12.8	109	85	98	10.8	56	42	154	11.9	88	66	151	11.2	76	75	196	13.9	99	97
113	7.5	58	55	81	8.9	42	39	96	7.4	51	45	91	6.8	48	43	106	7.5	54	52
37	2.4	22	15	23	2.5	11	12	26	2.0	13	13	36	2.7	18	18	33	2.3	16	17
100	6.6	46	54	62	6.8	26	36	76	5.9	35	41	87	6.5	42	45	75	5.3	32	43
378	25.0	163	215	203	22.4	93	110	242	18.6	106	136	343	25.5	143	200	252	17.9	114	138

**DISTRIBUCION DE LA POBLACION DE LA ADMINISTRACION ZONAL ELOY  
ALFARO  
POR GRUPOS DE EDAD, ETNIA Y DISCAPACIDADES SEGUN SEXO Y  
PARROQUIAS**

DESCRIPCION		ADMINISTRACION			
		Total	%	Hombres	Mujeres
GRUPOS DE EDAD	<b>Total</b>	<b>229,970</b>	<b>100</b>	<b>110,074</b>	<b>119,896</b>
	<b>15 a 19</b>	41,219	17.9	20,184	21,035
	<b>20 a 24</b>	43,575	18.9	21,124	22,451
	<b>25 a 29</b>	37,042	16.1	17,688	19,354
	<b>30 a 34</b>	33,280	14.5	15,873	17,407
	<b>35 a 39</b>	29,741	12.9	13,950	15,791
	<b>40 a 44</b>	25,705	11.2	12,086	13,619
	<b>45 a 49</b>	19,408	8.4	9,169	10,239
DISCAPACIDADES	<b>Total</b>	<b>13,676</b>	<b>5.9</b>	<b>6,527</b>	<b>7,149</b>
	<b>Vista</b>	3,974	29.1	1,841	2,133
	<b>Mover Cuerpo</b>	2,936	21.5	1,468	1,468
	<b>Sordo</b>	1,978	14.5	1,068	910
	<b>Retardo mental</b>	1,048	7.7	544	504
	<b>Enfermedad siquiátrica</b>	404	3.0	181	223
	<b>Múltiple</b>	755	5.5	298	457
	<b>Otra discapacidad</b>	2,581	18.9	1,127	1,454

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2001; INEC  
 Elaboración: Unidad de Estudios e Investigación; DMTV-MDMQ  
 Información adicional: [eeestevez@quito.gov.ec](mailto:eeestevez@quito.gov.ec)

(1) .- Parroquia Suburbana o Rural  
 Nota: El porcentaje de las Discapacidades está considerado con respecto al Total de Discapacidades

PARROQUIAS															
LA MENA				SOLANDA				LA ARGELIA				SAN BARTOLO			
Total	%	Hombres	Mujeres	Total	%	Hombres	Mujeres	Total	%	Hombres	Mujeres	Total	%	Hombres	Mujeres
<b>20,174</b>	<b>100</b>	<b>9,723</b>	<b>10,451</b>	<b>45,242</b>	<b>100</b>	<b>21,450</b>	<b>23,792</b>	<b>26,346</b>	<b>100</b>	<b>12,948</b>	<b>13,398</b>	<b>33,364</b>	<b>100</b>	<b>15,942</b>	<b>17,422</b>
3,723	18.5	1,834	1,889	8,423	18.6	4,027	4,396	5,230	19.9	2,601	2,629	5,608	16.8	2,771	2,837
3,728	18.5	1,830	1,898	8,798	19.4	4,265	4,533	5,623	21.3	2,800	2,823	5,981	17.9	2,930	3,051
3,194	15.8	1,513	1,681	6,905	15.3	3,314	3,591	4,410	16.7	2,172	2,238	5,404	16.2	2,556	2,848
3,025	15.0	1,448	1,577	5,752	12.7	2,740	3,012	3,642	13.8	1,794	1,848	5,270	15.8	2,497	2,773
2,653	13.2	1,285	1,368	5,414	12.0	2,482	2,932	2,997	11.4	1,402	1,595	4,741	14.2	2,222	2,519
2,252	11.2	1,078	1,174	5,462	12.1	2,458	3,004	2,483	9.4	1,218	1,265	3,764	11.3	1,788	1,976
1,599	7.9	735	864	4,488	9.9	2,164	2,324	1,961	7.4	961	1,000	2,596	7.8	1,178	1,418
<b>1,236</b>	<b>6.1</b>	<b>564</b>	<b>672</b>	<b>2,167</b>	<b>4.8</b>	<b>1,017</b>	<b>1,150</b>	<b>1,778</b>	<b>6.7</b>	<b>898</b>	<b>880</b>	<b>1,871</b>	<b>5.6</b>	<b>872</b>	<b>999</b>
360	29.1	179	181	615	28.4	290	325	546	30.7	264	282	512	27.4	206	306
287	23.2	126	161	464	21.4	232	232	365	20.5	193	172	399	21.3	211	188
147	11.9	88	59	316	14.6	160	156	251	14.1	146	105	285	15.2	138	147
88	7.1	38	50	183	8.4	93	90	106	6.0	63	43	164	8.8	91	73
70	5.7	18	52	68	3.1	31	37	54	3.0	25	29	43	2.3	18	25
79	6.4	29	50	107	4.9	43	64	99	5.6	37	62	93	5.0	40	53
205	16.6	86	119	414	19.1	168	246	357	20.1	170	187	375	20.0	168	207

LA FERROVIARIA				CHILIBULO				LA MAGDALENA				CHIMBACALLE				LLOA (1)			
Total	%	Hombres	Mujeres	Total	%	Hombres	Mujeres	Total	%	Hombres	Mujeres	Total	%	Hombres	Mujeres	Total	%	Hombres	Mujeres
<b>36,620</b>	<b>100</b>	<b>17,797</b>	<b>18,823</b>	<b>25,841</b>	<b>100</b>	<b>12,312</b>	<b>13,529</b>	<b>17,574</b>	<b>100</b>	<b>8,214</b>	<b>9,360</b>	<b>24,197</b>	<b>100</b>	<b>11,365</b>	<b>12,832</b>	<b>612</b>	<b>100</b>	<b>323</b>	<b>289</b>
6,645	18.1	3,320	3,325	4,668	18.1	2,293	2,375	2,818	16.0	1,364	1,454	3,967	16.4	1,901	2,066	137	22.4	73	64
7,167	19.6	3,441	3,726	4,846	18.8	2,314	2,532	3,036	17.3	1,438	1,598	4,271	17.7	2,040	2,231	125	20.4	66	59
6,071	16.6	2,924	3,147	4,387	17.0	2,058	2,329	2,682	15.3	1,245	1,437	3,905	16.1	1,862	2,043	84	13.7	44	40
5,400	14.7	2,617	2,783	3,855	14.9	1,861	1,994	2,719	15.5	1,232	1,487	3,535	14.6	1,642	1,893	82	13.4	42	40
4,672	12.8	2,278	2,394	3,300	12.8	1,509	1,791	2,495	14.2	1,166	1,329	3,395	14.0	1,567	1,828	74	12.1	39	35
3,814	10.4	1,849	1,965	2,750	10.6	1,309	1,441	2,132	12.1	979	1,153	2,983	12.3	1,369	1,614	65	10.6	38	27
2,851	7.8	1,368	1,483	2,035	7.9	968	1,067	1,692	9.6	790	902	2,141	8.8	984	1,157	45	7.4	21	24
<b>2,468</b>	<b>6.7</b>	<b>1,206</b>	<b>1,262</b>	<b>1,747</b>	<b>6.8</b>	<b>868</b>	<b>879</b>	<b>907</b>	<b>5.2</b>	<b>399</b>	<b>508</b>	<b>1,430</b>	<b>5.9</b>	<b>662</b>	<b>768</b>	<b>72</b>	<b>11.8</b>	<b>41</b>	<b>31</b>
735	29.8	349	386	551	31.5	262	289	218	24.0	90	128	417	29.2	192	225	20	27.8	9	11
504	20.4	256	248	370	21.2	195	175	223	24.6	109	114	317	22.2	141	176	7	9.7	5	2
359	14.5	197	162	251	14.4	134	117	135	14.9	66	69	214	15.0	128	86	20	27.8	11	9
192	7.8	102	90	140	8.0	74	66	70	7.7	31	39	99	6.9	48	51	6	8.3	4	2
55	2.2	28	27	50	2.9	29	21	27	3.0	14	13	34	2.4	17	17	3	4.2	1	2
148	6.0	50	98	81	4.6	34	47	50	5.5	21	29	94	6.6	41	53	4	5.6	3	1
475	19.2	224	251	304	17.4	140	164	184	20.3	68	116	255	17.8	95	160	12	16.7	8	4

**Entrevista N° 1**

- ¿Cuál es el deporte que más se practica?
- ¿Por qué?
- ¿Se puede decir que el fútbol no distingue el estrato social de la persona?
- ¿Existen datos estadísticos sobre el número de personas que practican el fútbol en la ciudad de Quito?
- ¿Qué opina del fútbol en césped artificial?
- ¿A cuál segmento de edad cree que esta enfocado este servicio?
- ¿Qué opina de la realización de éste proyecto en el sur?

**Entrevista N° 2**

- ¿Cuál es el deporte más practicado en la ciudad de Quito?
- ¿Tiene datos estadísticos acerca de las ligas federadas y no federadas del sur de Quito?
- ¿Cuántos equipos existen en una liga?
- ¿Cuántos jugadores se requiere en cada equipo?
- ¿En promedio cuál es la edad de los jugadores?
- ¿Se habla de que éste es el segmento principal?
- ¿Se podría decir que los campeonatos masculinos son predominantes?
- ¿Qué factores influyen en la práctica del fútbol?
- ¿En qué estado se encuentran las instalaciones de las canchas de las ligas barriales?
- ¿Quién se encarga del mantenimiento de las canchas?
- ¿Qué opina del proyecto de una cancha de césped sintético?

**Entrevista N° 1**

**Iván Arias Director Nacional del Área de Cultura Física en el Ministerio de Deportes**

**¿Cuál es el deporte que más se practica?**

El deporte que más se practica es el fútbol.

**¿Por qué?**

Debido a una masificación a nivel nacional, todas las instalaciones están enfocadas hacia el fútbol. Es de costo bajo por lo que es más accesible a la población, además de la onda de publicidad y gusto de los juegos en conjunto.

Esto tiene que ver con la formación del ecuatoriano ya que el fútbol al ser un deporte en conjunto da disfrute, permite compartir y es un medio de sociabilizar. En cambio en Europa prevalece una conciencia individualista.

En Quito existe un inadecuado estilo de vida y hay que buscar como "desestresarte", por lo que el fútbol se vuelve un medio de compartir con familia y amigos; es también un medio de "recreación".

El fútbol, responde a una necesidad del hombre de moverse de moverse y relacionarse.

**¿Se puede decir que el fútbol no distingue el estrato social de la persona?**

Claro, esa es otra de las razones por las cuales podemos decir que es masificado, porque esta compatibilidad de compartir con las demás personas es un sentimiento es una pasión que tú sientes independientemente del estrato social.

**¿Existen datos estadísticos sobre el número de personas que practican el fútbol en la ciudad de Quito?**

Lamentablemente en el Ecuador no hay estadísticas, pero hay indicadores subjetivos, pero es indudable que el fútbol es el deporte más practicado.

Otro indicador son las ligas barriales, ya que están consideradas en el sistema deportivo como área de recreación, sin embargo el fútbol barrial ha sido manipulado políticamente y además en muchas ocasiones se deja el deporte de lado para generar anti-valores como el abuso de bebidas alcohólicas.

**¿Qué opina del fútbol en césped artificial?**

El fútbol en césped artificial es algo traído hacia acá, básicamente de Argentina. Estos espacios van básicamente del punto lucrativo, las condiciones de la cancha son elitistas no son accesibles para todo el mundo.

Las canchas de césped artificial son creadas como un negocio. Por ejemplo, "La bombonerita" primero te cobra unos precios exagerados pero cuando hay competencia los precios deben bajar.

Estas canchas cubren una necesidad y por eso pagas, esa es la principal diferencia de una liga barrial. "Han surgido por la necesidad de la gente de hacer deporte". En una cancha privada se hace respetar las reglas y todo depende de tu organización.

**¿A cuál segmento de edad cree que está enfocado este servicio?**

A una población de 24 años en adelante. Porque piensas más en tu salud, como por ejemplo que un contrario no te agrada. Se busca un servicio un poco más profesional en un ambiente más saludable.

### **¿Qué opina de que se realice este proyecto en el sur?**

Si me parece una buena idea, allá la gente te paga en efectivo y ese rato, además la gente es un poco más accesible que en el norte. Una buena estrategia de inversión es bajar el precio. "En el sur es un buen negocio", pero lo más coherente es hacer un estudio.

**Comentario:** Uno de los consejos fue expandir el mercado hacia los niños, pero con un enfoque pedagógico, es decir por medio de una escuela de fútbol, bajo la dirección de profesionales altamente capacitados, de manera que se realice un proceso de formación de futbolistas y no solamente concentrarse en el aspecto económico del negocio.

### **Entrevista N° 2**

**Dr. Marco Collaguazo Presidente de la Federación de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales del cantón Quito.**

### **¿Cuál es el deporte más practicado en la ciudad de Quito?**

En todo el país el deporte más practicado es el fútbol, el Ecuador es el tercer país más futbolizado de Latinoamérica.

### **¿Tiene datos estadísticos acerca de las ligas federadas y no federadas del sur de Quito?**

Existen 23 ligas federadas al sur de Quito, el sur de Quito va desde la calle Rodrigo de Chávez hasta Guamaní, existen ligas que pertenecen a otras organizaciones además de las que son independientes, es difícil saber cuantas son pero deben estar por las 50 ligas en ese sector.

### **¿Cuántos equipos existen en una liga?**

Un promedio de 30 equipos porque en algunas hay 11,12, 13, 20 y en otras 80, 50, 40 por lo tanto trabajamos por promedios el promedio son 30 clubes por liga.

### **¿Cuántos jugadores se requieren en cada equipo?**

Dependiendo de cada liga unos inscriben 30, 25, 20 depende de cada institución pero nosotros nos manejamos con un promedio de 20 jugadores por club que son activos pero pueden estar inscritos 30 pero no todos pueden estar activos.

### **¿En promedio cuál es la edad de los jugadores?**

Depende de la categoría hay instituciones que hacen categorías sub. 8, 10, 12, 14, etc. dependiendo hay ligas que tienen la juvenil pero básicamente si ya en términos generales estamos hablando desde los 17 o 18 años que inician la práctica deportiva hasta que puedan.

### **¿Se habla de que éste es el segmento principal?**

Si, claro (17 a 36) lo que sucede es que no son sólo hombres, son mujeres y niños. En los intervalos de los campeonatos se hacen campeonatos de niños y mujeres, en algunas ligas especialmente las ubicadas en el sector rural tienen campeonatos fijos de mujeres y niños.

### **¿Se podría decir que los campeonatos masculinos son predominantes?**

Sí, actualmente el fútbol masculino es totalmente más desarrollado. Si hacemos un balance yo pienso que tomando un cuenta que es un 100% el fútbol la mujeres deben estar en un 20 o 30 % en el caso del fútbol de mujeres comparado con el de hombres, pero el progreso sigue, cada vez se suman más mujeres a la practica deportiva.

### **¿Qué factores influyen en la práctica del fútbol?**

Depende de muchas cosas no sólo depende del aspecto de resistencia física lo que pasa es que es asunto de trabajo porque las personas más avanzadas en edad tenemos mayores responsabilidades, ya nos dedicamos más al mantenimiento del hogar que realizar prácticas deportivas.

### **¿En que estado se encuentran las instalaciones de las canchas de las ligas barriales?**

No son una maravilla, dependiendo de algunas ligas que son buenas canchas la mayoría son de tipo regular y algunas no están muy bien mantenidas. En términos generales están en un estado bueno.

### **¿Quién se encarga del mantenimiento de las canchas?**

La mayoría de escenarios deportivos están ubicados en bienes de uso público es decir espacios municipales de propiedad municipal pero que están bajo la categoría de bien de uso público.

### **¿Qué opina del proyecto de una cancha de césped sintético?**

Si es factible el proyecto, totalmente factible. Todo depende de la publicidad que le den de la inversión que tengan para realizar una cancha de esa y promocionarla en forma debida.

**FOCUS GROUP: Cancha Cerrada de Césped Artificial de *Indoor* Fútbol**

**Perfil de las personas participantes al Focus Group:**

- Jóvenes entre 15 y 25 años que practican *indoor* fútbol.
- Hombres 26 y 35 años que practican *indoor* fútbol.
- Adultos entre 36 y 45 años que practican *indoor* fútbol.

**1. Hábitos de uso de canchas de *indoor* fútbol.**

- ¿Con qué frecuencia utilizan canchas de *indoor* fútbol?
- ¿Prefieren practicar *indoor* fútbol entre semana o fin de semana? ¿Existe un día en especial en el que se utilicen más estas canchas?
- ¿En qué ocasiones suelen practicar este deporte? En salidas familiares, entre amigos, campeonatos del trabajo o colegio, etc.
- ¿Con quiénes suelen practicar este deporte? Familiares, amigos, compañeros de trabajo, etc.
- ¿Dónde suelen practicar este deporte? ¿Dónde prefieren practicarlo? ¿Por qué?

Ahora, hablemos de las canchas que ustedes conocen.

**2. Canchas de *indoor* fútbol.**

- Si yo les digo canchas de *indoor* fútbol. ¿Qué canchas se les viene a la mente?
- ¿Qué imagen les da las canchas de los parques públicos? ¿les motiva a practicar *indoor* fútbol? ¿Por qué?
- ¿A qué características de una cancha ustedes le dan mayor importancia? Al precio, el estado, la ubicación, los servicios, etc.
- ¿Qué características debería tener una cancha de fútbol para que ustedes lo perciban como ideal?
- Si yo les digo las canchas BOMBONERITA, GAMBETA ¿Qué es lo primero que se les viene a la mente? ¿Qué tiene de bueno y de mala? ¿Por qué?... Repetir estas preguntas para diferentes tipos de canchas.

### 3. Presentación de las canchas cerradas de césped artificial de *indoor* fútbol.(Fotos)

Ahora les vamos a presentar unas nuevas canchas para que ustedes nos den su opinión de las mismas... Se presentan las fotos de las canchas.

Se continúa con el focus group.

- ¿Cuando vieron las canchas qué fue lo primero que se les vino a la mente?
- ¿Qué fue lo que les gustó? ¿Por qué?
- ¿Qué fue lo que les disgustó? ¿Por qué?
- ¿Qué tan diferente perciben las canchas que se desean ofrecer (a las que ya existen)? ¿Lo ven mejor o peor? ¿Por qué?
- ¿Qué cambios le harían? ¿Aumentarían graderíos, otra cancha, etc.? ¿Qué opinan del nombre?
- ¿A quién creen ustedes que le podría gustar este tipo de servicio? ¿Por qué?
- ¿Dónde creen ustedes que debería estar ubicado?
- ¿Ustedes lo percibieron como un servicio selectivo, elegante o más bien popular?
- ¿Qué precio darían por el uso de estas canchas?
- ¿Con qué frecuencia utilizarían estas canchas? ¿Se las utilizaría entre semana o sólo fin de semana?
- ¿En qué ocasiones se las utilizaría? ¿Con familiares, amigos, en campeonatos del trabajo o colegio?
- ¿En dónde prefieren que se utilice este servicio?
- ¿Si este servicio estuviera disponible, ustedes lo usarían? ¿Por qué?

Bueno, hemos llegado al final de nuestra reunión... ¿La discusión estuvo a la altura de lo que ustedes esperaban? ¿Tienen ustedes alguna sugerencia o crítica final? Bueno, les agradecemos a todos por haber venido y si ustedes desean les mantendremos informados sobre las conclusiones del presente estudio. GRACIAS!



Buenos días, la siguiente encuesta tiene como finalidad recoger información para un trabajo de titulación de la carrera de Ingeniería Comercial de la UDLA y quisiera pedirle cinco minutos de su tiempo para llenarla. Toda la información que me de será confidencial y solo tiene fines investigativos. Le agradezco de antemano por su participación.

1. ¿Juega usted indoor fútbol?

- a) Sí ( )
- b) No ( )

Si su respuesta fue negativa, Gracias por su colaboración.

Si su respuesta fue afirmativa, por favor continúe con la encuesta.

2. ¿Con qué frecuencia lo practica?

- a) Una vez a la semana ( )
- b) Dos veces a la semana ( )
- c) Tres veces a la semana ( )
- d) Más de tres veces a la semana ( )
- e) Cada 15 días ( )
- f) Una vez al mes ( )

3. ¿Cuándo practica usted indoor fútbol?

- a) Fines de semana ( )
- b) Entre semana ( )
- c) Ambas ( )

4. ¿Dónde lo practica? Escoja tres opciones en orden de preferencia, siendo 1 la más preferida y 3 la menos preferida.

- a) Parques públicos ( )
- b) Instalaciones privadas ( )
- c) Trabajo o colegio ( )

5. ¿Con quién lo practica? Escoja tres opciones en orden de preferencia, siendo 1 la más preferida y 3 la menos preferida.
- a) Familia ( )
  - b) Amigos ( )
  - c) Compañeros de trabajo, universidad o colegio ( )
6. ¿Qué características son importantes en una cancha de indoor fútbol? Escoja cinco opciones en orden de preferencia, siendo 1 la más preferida y 5 la menos preferida.
- a) Estado de la cancha ( )
  - b) Disponibilidad (hora o condición climática) ( )
  - c) Precio ( )
  - d) Ubicación ( )
  - e) Servicios ( )
7. ¿Qué servicios considera usted más importantes? Escoja cinco opciones en orden de preferencia, siendo 1 la más preferida y 5 la menos preferida.
- a) BAR ( )
  - b) Parqueadero ( )
  - c) Camerinos ( )
  - d) Seguridad ( )
  - e) Arbitraje ( )
8. ¿En qué ocasiones practica indoor fútbol?
- a) Por diversión ( )
  - b) En campeonatos de trabajo o colegio ( )
  - c) Ambas ( )
9. ¿Cuántas horas le dedica al indoor fútbol cada vez que lo practica?
- a) 1 hora ( )
  - b) 2 horas ( )
  - c) Más de 2 horas ( )
10. ¿Qué canchas de indoor fútbol conoce?
- 1) Fundeporte ( )
  - 2) Bombonera ( )
  - 3) Gambeta ( )
  - 4) Otra ( ) Especifique \_\_\_\_\_

## DAR A CONOCER LA IDEA DE UNA CANCHA DE INDOOR FÚTBOL CERRADA

11. ¿Qué fue lo primero que se le vino a la mente al conocer la idea?

- a) Me pareció una buena idea, es muy interesante ( )
- b) Es interesante pero no me convence del todo ( )
- c) Me pareció una mala idea, no me despierta ningún interés ( )

Si contesto a o b indique ¿por qué?

- a) Porque este servicio no existe en el sector ( )
- b) Las canchas que existen no están en buen estado ( )
- c) Otras ( ) Especifique \_\_\_\_\_

12. ¿Con qué frecuencia haría uso de estas instalaciones?

- a) Una vez a la semana ( )
- b) Dos veces a la semana ( )
- c) Tres veces a la semana ( )
- d) Más de tres veces a la semana ( )
- e) Cada 15 días ( )
- f) Una vez al mes ( )

13. ¿En qué ocasiones usaría estas instalaciones?

- a) Fines de semana ( )
- b) Entre semana ( )
- c) Ambas ( )

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una hora de juego en esta cancha cerrada de césped sintético?

- a) \$2.50 ( )
- b) \$3.50 ( )
- c) \$4.50 ( )

15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un campeonato dentro de estas instalaciones?

- a) \$150 ( )
- b) \$200 ( )
- c) \$250 ( )

16. ¿Si este servicio estaría disponible en el sector sur de Quito, lo usaría?

- a) Absolutamente seguro que lo usaría ( )
- b) Probablemente lo usaría ( )
- c) Tal vez usaría ( )
- d) Creo que no lo usaría ( )
- e) Definitivamente no lo usaría ( )

Finalmente quisiera hacerle unas preguntas para analizar de mejor manera el uso de canchas deportivas.

Sector: \_\_\_\_\_

Género:

Masculino ( )

Femenino ( )

Edad:

15 a 25 ( )

26 a 35 ( )

36 a 45 ( )

Estado civil:

Soltero ( )

Casado ( )

Divorciado ( )

Viudo ( )

Unión libre ( )

Ocupación:

Empleado ( )

Independiente ( )

Estudiante ( )

Otro ( ) Especifique \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración, su opinión ha sido muy valiosa para nosotros.

## TABLAS DE FRECUENCIAS

1. ¿Juega usted indoor fútbol?	#	%
a) Sí	384	100,00
b) No	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,00</b>

2. ¿Con qué frecuencia lo practica?	#	%
a) Una vez a la semana	224	58,33
b) Dos veces a la semana	96	25,00
c) Tres veces a la semana	33	8,59
d) Más de tres veces a la semana	9	2,34
e) Cada 15 días	16	4,17
f) Una vez al mes	6	1,56
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,00</b>

3. ¿Cuándo practica usted indoor fútbol?	#	%
a) Fines de semana	198	51,56
b) Entre semana	44	11,46
c) Ambas	142	36,98
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,00</b>

4. ¿Dónde lo practica?	#	%
a) Parques públicos	307	79,95
b) Instalaciones privadas	46	11,98
c) Trabajo o colegio	31	8,07
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,00</b>

5. ¿Con quién lo practica?	#	%
a) Familia	48	12,50
b) Amigos	252	65,63
c) Compañeros de trabajo, universidad o colegio	84	21,88
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,00</b>

6. ¿Qué características son importantes en una cancha de indoor fútbol?		
	#	%
a) Estado de la cancha	246	64,06
b) Disponibilidad (hora o condición climática)	42	10,94
c) Precio	9	2,34
d) Ubicación	53	13,80
e) Servicios	34	8,85
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,00</b>

7. ¿Qué servicios considera usted más importantes?		
	#	%
a) BAR	38	9,90
b) Parqueadero	35	9,11
c) Camerinos	42	10,94
d) Seguridad	168	43,75
e) Arbitraje	101	26,30
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,00</b>

8. ¿En qué ocasiones practica indoor fútbol?		
	#	%
a) Por diversión	173	45,05
b) En campeonatos de trabajo o colegio	27	7,03
c) Ambas	184	47,92
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,00</b>

9. ¿Cuántas horas le dedica al indoor fútbol cada vez que lo practica?		
	#	%
a) 1 hora	120	31,25
b) 2 horas	136	35,42
c) Más de 2 horas	128	33,33
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,00</b>

10. ¿Qué canchas de indoor fútbol conoce?		
	#	%
1) Fundeporte	288	75,00
2) Bombonerita	176	45,83
3) Gambeta	48	12,50
4) Otras	200	52,08
<b>TOTAL</b>	<b>712</b>	<b>185,42</b>

11. ¿Qué fue lo primero que se le vino a la mente al conocer la idea?	#	%
a) Me pareció una buena idea, es muy interesante	374	97,40
b) Es interesante pero no me convence del todo	10	2,60
c) Me pareció una mala idea, no me despierta ningún interés	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,00</b>

Si contestó a a o b indique ¿por qué?	#	%
a) Porque este servicio no existe en el sector	256	66,67
b) Las canchas que existen no están en buen estado	120	31,25
c) Otras	48	12,50
<b>TOTAL</b>	<b>424</b>	<b>110,42</b>

12. ¿Con qué frecuencia haría uso de estas instalaciones?	#	%
a) Una vez a la semana	186	48,44
b) Dos veces a la semana	104	27,08
c) Tres veces a la semana	41	10,68
d) Más de tres veces a la semana	39	10,16
e) Cada 15 días	14	3,65
f) Una vez al mes	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,00</b>

13. ¿En qué ocasiones usaría estas instalaciones?	#	%
a) Fines de semana	177	46,09
b) Entre semana	54	14,06
c) Ambas	153	39,84
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,00</b>

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una hora de juego en esta cancha cerrada de césped sintético?	#	%
a) \$2.50	240	62,50
b) \$3.50	120	31,25
c) \$4.50	24	6,25
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,00</b>

15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un campeonato dentro de estas instalaciones?		
	#	%
a) \$150	316	82,29
b) \$200	37	9,64
c) \$250	31	8,07
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,00</b>

16. ¿Si este servicio estaría disponible en el sector sur de Quito, lo usaría?		
	#	%
a) Absolutamente seguro que lo usaría	345	89,84
b) Probablemente lo usaría	32	8,33
c) Tal vez usaría	0	0,00
d) Creo que no lo usaría	7	1,82
e) Definitivamente no lo usaría	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,00</b>

Sector:	#	%
Chillogallo	56	14,58
Recreo	32	8,33
Hermano Miguel	48	12,50
Villaflora	48	12,50
Caupicho	40	10,42
Santa Rita	24	6,25
Atahualpa	56	14,58
Calzado	24	6,25
Pintado	24	6,25
Solanda	24	6,25
San Juan de Terrabamba	8	2,08
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,00</b>

Genero:	#	%
Masculino	384	100,00
Femenino	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,00</b>

Edad:	#	%
15 a 25	128	33,33
26 a 35	128	33,33
36 a 45	128	33,33
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,00</b>

<b>Estado civil:</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Soltero	184	47,92
Casado	200	52,08
Divorciado	0	0,00
Viudo	0	0,00
Unión libre	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,00</b>

<b>Ocupación:</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Empleado	312	81,25
Independiente	24	6,25
Estudiante	72	18,75
Otro	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>408</b>	<b>106,25</b>

# **ANEXOS C**

## COMPAÑÍAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

### **Requisitos:**

**1.1.1 El nombre.-** En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala y Portoviejo (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. 01.Q.DSC.007 (R.O. 364 de 9 de julio del 2001) y su reforma constante en la Resolución No. 02.Q.DSC.006 (R.O. 566 de 30 de abril del 2002).

De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual – IEPI-, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

**1.1.2 Solicitud de aprobación.-** La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).

**1.1.3 Números mínimo y máximo de socios.-** La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías).

**1.1.4 Capital mínimo.-** El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital

deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía (Arts. 102 y 104 de la Ley de Compañías). Si como especie inmueble se aportare a la constitución de una compañía un piso, departamento o local sujeto al régimen de propiedad horizontal será necesario que se inserte en la escritura respectiva copia auténtica tanto de la correspondiente declaración municipal de propiedad horizontal cuanto del reglamento de copropiedad del inmueble al que perteneciese el departamento o local sometido a ese régimen. Tal dispone el Art. 19 de la Ley de Propiedad Horizontal. Asimismo, para que pueda realizarse la transferencia de dominio, vía aporte, de un piso, departamento o local, será requisito indispensable que el respectivo propietario pruebe estar al día en el pago de las expensas o cuotas de administración, conservación y reparación, así como el seguro. Al efecto, el notario autorizante exigirá como documento habilitante la certificación otorgada por el administrador, sin la cual no podrá celebrarse ninguna escritura. Así prescribe el Art. 9 del Reglamento a la Ley de Propiedad Horizontal, publicado en el R.O. 159 de 9 de febrero de 1961.

El aporte de intangibles, se fundamenta en el Artículo Primero, inciso tercero de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena y Artículos 12 y 14 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones.

En esta clase de compañías no es procedente establecer el capital autorizado. Conforme a lo dispuesto en el artículo 105 de la Ley de la materia, esta compañía tampoco puede constituirse mediante suscripción pública.



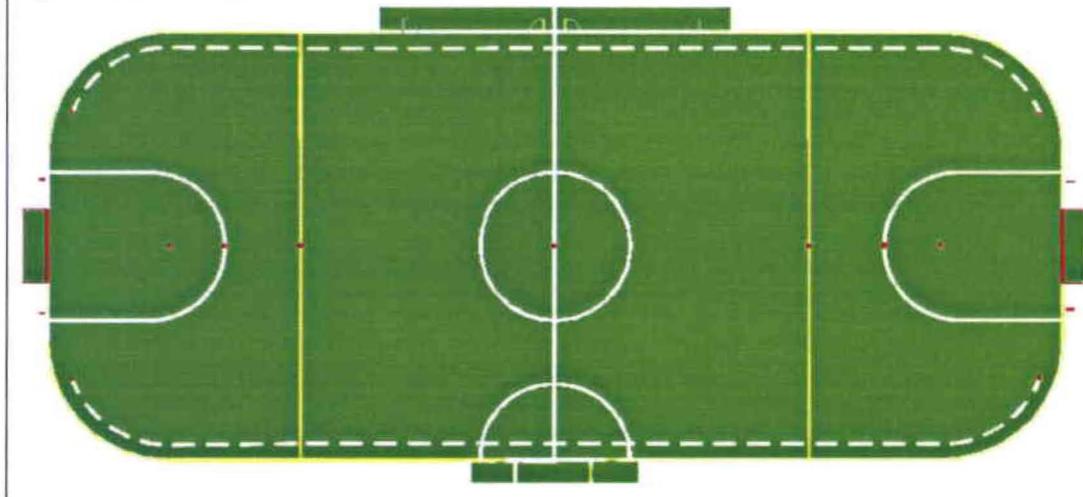
# Reglamento De Juego 2006 Fútbol Rápido De la Federación Nacional de Fútbol Rápido, A.C.

Derechos reservados por la Federación Nacional de Fútbol Rápido, A.C., Todos los derechos reservados. La reproducción o transmisión de la publicación, completa o parcial, sin autorización expresa de la FNFR, está estrictamente prohibida y es considerada una infracción a la ley de los Derechos del Autor.

Impreso en México, D. F:

## Agradecimiento

La Federación Nacional de Fútbol Rápido, A.C. agradece a los árbitros Sr. **DIONICIO AVILA GUTIERREZ, FERNANDO PEÑA JESSEL, LUIS CARLOS VELAZQUEZ Y JORGE ALFREDO VAZQUEZ HERRERA** cuya sabiduría y experiencia de Doce años en el Fútbol Rápido esta reflejada en esta publicación, así mismo a las asociaciones de Fútbol Rápido de los Estados de **BAJA CALIFORNIA e HIDALGO** por su valiosa y determinante participación para lograr este reglamento.

**REGLAMENTO DE FUTBOL RÁPIDO****Regla 1 – LA CANCHA****Dimensiones:**

La cancha de juego oficial es de 50 a 65 metros de largo por 20 a 30 metros de ancho.

**La Pared Perimetral:**

La cancha de juego esta rodeada por una pared perimetral la cual es considerada parte del terreno de juego.

Esta deberá ser de madera, fibra de vidrio, acrílico o combinación de estas.

La altura de los costados es de 1.20 y la cabecera denominada frontis de 2.40.

La parte recta del frontis será de 3.60.

El área de bancas y árbitros deberá estar cerrada bajo el mismo concepto a 1.20 m de altura.

**Superficie de juego:**

Será de pasto sintético y colocado sobre el piso del área de juego.

**Marcación del Terreno de Juego:**

El terreno de juego se marcará con líneas visibles en color contrastante con el pasto.

Dichas Líneas pertenecerán a las zonas que demarcan

Estas serán de 10 cm de anchura máxima

**Línea Media:**

Una línea media dividirá el terreno de juego en dos mitades iguales.

**Punto Central:**

Un punto central de 23 cm de diámetro marcará el centro del terreno de juego.

**Círculo Central:**

Tomando como eje al punto central se trazará un círculo de 5 Mts. de radio.

**Línea de Gol:**

Es aquella línea que se encuentra entre los postes y el travesaño de la portería y paralela a la línea media del terreno de juego.

**Líneas Rojas:**

Una línea roja con un punto de 23 cm. de diámetro en el centro de esta, entre la línea de gol y la línea media que se extiende sobre la pared perimetral dividiendo cada mitad del terreno de juego a una distancia de 15.25 mts de la línea de gol.

#### **Línea de Protección y Reanudación:**

La línea de protección es intermitente y esta a 90 cm. de la pared del perímetro extendiéndose a lo largo del terreno de juego de un punto de esquina a otro. Las líneas intermitentes tienen una longitud de 90 cm. y están separadas por espacios de 30 cm.

#### **Punto y Banderín de Esquina:**

Un punto de esquina de 23 cm. de diámetro, estará a 90 cm. de la pared perimetral y a 9.20m del centro de la línea de gol. Sobre la pared perimetral se trazara una línea donde al término de esta se colocara un banderín que medirá 90 cm.

#### **Área Penal:**

Se trazaran dos líneas perpendiculares a 4.50 mts del centro de la línea de gol. Dichas líneas se adentraran 8.20 mts del terreno de juego y se unirán por medio de un semicírculo el cual pasara sobre el punto de tiro libre que se encuentra a una distancia de 5 mts del punto de tiro penal.

El punto penal se marcara a una distancia de 7.80 mts del centro de la línea de gol.

#### **Las porterías:**

Cada portería esta formada en el centro por dos postes verticales, con una separación entre si de 4mts (medida interior), y unidos en sus extremos superiores por un travesaño horizontal a 2.07 m de alto (medida desde la parte inferior del travesaño al suelo). La parte frontal de los postes como también al travesaño tendrán 10 cm de ancho. La red estará enganchada en los postes, el travesaño, y el suelo detrás de la meta. La profundidad de las redes será de 1.50 m. Se colocará una línea de gol entre los postes y el travesaño en cada portería.

#### **Área Arbitral:**

Esta área, en la forma de un semicírculo con un radio de 3.50 mts, estará contra la pared del perímetro en el centro del terreno de juego frente a las cajas de castigo.

Esta es el área reservada para los oficiales y no puede ser invadida por los jugadores cuando el partido se suspende.

Frente a esta área se encontrara la caja arbitral.

#### **Bancas:**

Las bancas de los equipos deben estar separadas por las cajas de castigo y/o la caja de los árbitros, así como también deberán estar protegidas de lo espectadores. Las cuales tendrán un o dos puertas de acceso a la cancha.

#### **Caja de Castigo:**

La caja de castigo deberá de estar al lado opuesto o separando ambas bancas.

#### **El Cronometro:**

El reloj mide de forma regresiva el tiempo de cada período y período de tiempo suplementario, mientras el balón esta en juego así como los tiempos de castigo El reloj es claramente visible para ambas bancas, cajas de castigo y árbitros, siempre y cuando no interfiera u obstruya el terreno de juego. En caso de que el tiempo que queda este en duda, la autoridad del árbitro prevalecerá en relación con el tiempo indicado por el reloj.

### **Regla 2. - El Balón**

#### **El Balón:**

- ❁ Será esférico.
- ❁ Será de cuero poliuretano o de otro material adecuado.
- ❁ Tendrá una circunferencia de 62 a 65 cm.
- ❁ Tendrá un peso aproximado de 325 a 345 gramos al comienzo del partido
- ❁ Tendrá una presión equivalente 8 a 10 lb. A nivel del mar (Balón # 4)

#### Cambio del Balón:

- ❁ Si el balón explota o se daña estando en juego:  
Se interrumpirá el juego.  
El juego se reanudará con un balón a tierra, en el lugar donde se dañó el anterior.
- ❁ Si el balón explota o se daña no estando en juego:  
Se reanudará conforme a las reglas.
- ❁ El balón no podrá ser cambiado sin la autorización del árbitro.

### Regla 3. -- De Los Jugadores

#### Jugadores:

Un partido será jugado por dos (2) equipos, compuestos cada uno por seis (6) jugadores en el terreno de juego y el partido podrá comenzar con cinco jugadores (5), al mismo tiempo de los cuales uno es el guardameta, el equipo tendrá toda la duración del partido para completar su alineación. Para las categorías más pequeñas el número de jugadores podrá ser adecuado conforme a la edad.

#### Personal de la banca:

Todo el personal que se encuentre en la banca estará bajo la jurisdicción del árbitro incluyendo sustitutos sea o no llamado a participar en el encuentro. Esto incluye al entrenador y al auxiliar. El personal técnico permitido para cada equipo será de tres personas.

#### Capitán del Equipo:

- Un capitán deberá ser elegido por cada equipo de entre los jugadores quien llevará un brazalete en el brazo identificándolo como tal.
- El capitán del equipo únicamente cuando es invitado al área arbitral por el árbitro tendrá el privilegio de **dialogar** cualquier problema administrativo.
- Cada equipo deberá nombrar un sub-capitán en caso de ausencia del titular.

#### Sustituciones durante el Juego:

- Se permitirá un número ilimitado de sustituciones por jugadores elegibles.
- Un jugador que ha sido reemplazado podrá reingresar en la superficie de juego sustituyendo a otro jugador
- Un jugador que sale de la superficie de juego deberá encontrarse fuera del terreno de juego o en la línea de protección y reanudación que le corresponde a su respectiva banca.
- El jugador que entra a la superficie de juego deberá encontrarse en su banca o en la línea de protección y reanudación que le corresponde a su respectiva banca.
- Todo jugador que entra o sale no podrá jugar o tocar el balón mientras el otro jugador en el terreno de juego.
- La sustitución se completa cuando el jugador entra en la superficie de juego momento en el que se convierte en jugador, mientras que el jugador a quien reemplaza se convierte en sustituto

**Sustituciones con Garantía:**

El derecho para sustituir jugadores elegibles esta "garantizado" en las circunstancias siguientes; siempre y cuando ninguno de los equipos tome más de quince (15) segundos, para hacer dicha sustitución un jugador o integrante del cuerpo técnico deberá solicitar a uno de los árbitros la garantía para sustituir jugadores y solo durante los dos últimos minutos del partido el reloj de juego se detendrá al realizarla y deberá realizarse con un mínimo de 4 jugadores en los siguientes casos:

- Después de un gol.
- Después de que se ejecute una sanción disciplinaria.
- Después de que el juego ha sido detenido por causa de una lesión.
- Durante cualquier paro inusual del juego.
- Después de un tiempo fuera pedido por un equipo o árbitros.
- Al señalarse un saque de banda, saque del guardameta, de esquina y tiro libre siempre y cuando tenga el saque a su favor.

**Sustitución del Guardameta:**

- El guardameta podrá cambiar su puesto con cualquier otro jugador.
- Esta sustitución se hará previa autorización del árbitro
- La sustitución se permitirá cuando el balón no se encuentre en juego

**Guardameta suplente:**

Mientras el cuerpo técnico permanezca en el terreno de juego dando atención al guardameta lesionado, otro jugador del equipo puede calentar con un balón en el terreno de juego.

**Sustituciones incorrectas:**

Son sustituciones incorrectas las siguientes:

- Tener demasiados jugadores en el terreno.
- Jugar sin guardameta
- No avisar el cambio de guardameta en su oportunidad.
- Tardar más de quince (15) segundos o cambiar menos de cuatro jugadores en la sustitución con garantía.
- Cualquier jugador que ingrese al terreno de juego sin estar previamente registrado por los árbitros.

**Regla 4. – Equipamiento de los Jugadores****Equipamiento Básico Obligatorio:**

- ✚ Camiseta con número visible en la parte posterior y fajada durante todo el encuentro.
- ✚ Pantalón corto o short
- ✚ Calcetas
- ✚ Espinilleras
- ✚ Zapato Tenis, un jugador que pierde un zapato durante el juego podrá continuar con la acción de juego no permitiéndole así participar en una segunda acción.

**Espinilleras:**

- ✚ Deberán ser cubiertas por las calcetas.
- ✚ Deberán ser un material apropiado (goma, plástico o un material similar)
- ✚ Deberán ser de un grado razonable de protección.

**Guardametas:**

- ✚ Vestirá colores que lo diferencien de los demás jugadores y de los árbitros
- ✚ Guantes y protectores de la cabeza (uso opcional)
- ✚ En cualquier sustitución del guardameta, ya sea por lesión o no, el sustituto puede ingresar sin número en la playera.

**Equipo Peligroso:**

- Los jugadores no utilizarán ningún objeto que sea peligroso para ellos mismos o para los demás jugadores incluyendo cualquier tipo de joyas.

**Regla 5. - Los árbitros****Los Árbitros:**

Cada partido será controlado por dos (2) árbitros, quines tendrán la autoridad total para hacer cumplir las reglas de juego antes, durante y después del partido al cual han sido designados, de los cuales uno será llamado principal y el otro auxiliar para efectos de la toma de decisiones en caso de controversia.

**Deberes:**

- Hará cumplir las reglas de juego.
- Controlará el partido en cooperación con el cronometrista y otros oficiales.
- Se asegurará de que los balones utilizados correspondan a las exigencias de la regla 2.
- Se asegurará de que el equipamiento de los jugadores cumpla con las exigencias de la regla 4.
- Permitirá que el juego continúe hasta que el balón este fuera de juego si juzga que un jugador esta solo levemente lesionado
- Interrumpirá el juego si juzga que algún jugador ha sufrido alguna lesión grave y se encargará que sea transportado fuera del terreno de juego. Un jugador lesionado solo podrá reincorporarse al terreno de juego después de que el partido se haya reanudado.
- Se asegurará de que todo jugador que sufra una hemorragia salga del terreno de juego.
- Castigará la falta mas grave cuando un jugador comete más de dos faltas al mismo tiempo.
- Señalará el reinicio del juego después de toda interrupción con el silbato o con la voz.
- El árbitro preparará un informe del juego que incluye información de cualquier opción disciplinaria tomada contra los jugadores y/o técnicos del equipo y cualquier otro incidente que ocurrió antes, durante, o después del juego siempre y cuando le conste al árbitro o a los otros oficiales del juego.

**Poderes:**

- Interrumpirá, suspenderá o finalizará el partido cuando lo juzgue oportuno, en caso que se contravengan las reglas de juego o por cualquier tipo de interferencia externa (eje. espectadores, condiciones meteorológicas, etc.)
- Permitirá que el juego continúe si el equipo contra el cual se cometió una infracción se beneficia de una ventaja, y sancionará la infracción cometida inicialmente si la ventaja prevista no sobreviene en ese momento (**Ventaja**).
- Tomar medidas disciplinarias contra jugadores que cometen faltas merecedoras de amonestación o expulsión. No esta obligado a tomar las medidas inmediatamente pero deberá hacerlo apenas se detenga el juego.
- Actuara conforme a las indicaciones del cronometrista y otros oficiales en relación con incidentes que no ha podido observar.

- ✎ El árbitro no permitirá que personas sin autorización entren al terreno de juego. El personal de la banca puede entrar en el terreno de juego cerca de su banca, durante un tiempo fuera o entre los períodos.
- ✎ Los árbitros podrán modificar sus decisión únicamente si se dan cuenta que es incorrecta o si lo juzga necesario, siempre que no haya reanudado a un el juego.

### **Regla 6. - El árbitro Cronometrista**

#### **Árbitro Cronometrista:**

El árbitro cronometrista se colocará en la caja de árbitros fuera del terreno de juego, y adyacente al área arbitral.

#### **Sus Deberes son:**

- ✎ Revisar Credenciales y equipamiento de los jugadores.
- ✎ Llevará el control del juego en el acta de juego.
- ✎ Llevará el control del tiempo de juego y marcador electrónico.
- ✎ Llevará el control a la caja de castigo.
- ✎ Señalar sustituciones ilegales.
- ✎ Indicar a los árbitros la solicitud de un segundo tiempo fuera en un mismo periodo (si los árbitros no se percataron de ello).
- ✎ Auxiliara en las infracciones del pase de las tres-líneas.
- ✎ Indicar la acumulación de la tercera y quinta falta individual así como también de la sexta falta por equipo.
- ✎ Indicar la acumulación de la tercera tarjeta individual.
- ✎ Se cerciorará de que una herida haya dejado de sangrar y que el uniforme no se encuentre con rastros de sangre permitiendo el reingreso cuando un jugador que sufrió una hemorragia salio del terreno.
- ✎ Ser el cronometrista oficial durante los shoot -outs para definir a un ganador.

### **Regla 7. - La Duración del Partido**

#### **Duración del Partido:**

El juego tiene cuatro (4) períodos de doce minutos cada uno, la duración de los períodos puede ser modificada conforme a cada categoría.

#### **Intervalos de Medio Tiempo:**

Los jugadores tienen un descanso al finalizar el segundo periodo.  
El descanso no deberá exceder de 5 cinco minutos.

#### **Tiempo Fuera.**

- ✎ Cada Equipo tiene derecho un (1) tiempo fuera en cada periodo incluyendo periodo suplementario

- ⬇ Tendrá una duración de 30 segundos cada uno.
- ⬇ Todo jugador que lo solicite deberá hacer una señal de "T" con la manos al arbitro.
- ⬇ Cualquier jugador elegible o personal del cuerpo técnico podrá solicitarlo no estando el balón en juego y con la reanudación a su favor.
- ⬇ El guardameta lo podrá solicitar cuando el balón este en juego teniendo control del balón con las manos antes de los cinco segundos.
- ⬇ Los árbitros tienen derecho a solicitarlo cuando lo consideren necesario.
- ⬇ Durante la realización del tiempo fuera los jugadores y cuerpo técnico deberán colocarse en la proximidad de su banca y solo el Entrenado podrá ingresar el terreno de juego en la línea de protección y reanudación limitándolo al espacio de su banca.

### Shoot out y/o Tiro Penal

En caso que se tenga que lanzar o repetir un tiro de shoot out o penal, se prolongara el periodo hasta que la jugada termine quedando esto a discreción del arbitro.

### Manera para definir un juego:

En todos los juegos de fútbol rápido debe haber un ganador, si el resultado esta empatado al final del último período

Habrá un periodo suplementario de 5 minutos con gol de oro, se declarara vencedor al equipo que anote el primer gol.

Si no se anota un gol el vencedor del partido se decidirá mediante la ejecución de tiros Shoot out.

### Procedimiento:

1. El árbitro elige la meta en que los dos equipos lanzarán los Shootouts.
2. El arbitro lanzara una moneda, el equipo que gana el sorteo decidirá si ejecuta el primero o segundo tiro.
3. Cada equipo tiene tres tiros de shootout, con jugadores diferentes en forma alternada.
4. Todos los jugadores en la lista de deben tomar parte en la ejecución del shootout después del tiempo suplementario excepto los jugadores expulsados.
5. Mientras se ejecuta un shootout, todos los jugadores excepto el ejecutor del tiro y el guardameta adversario permanecerá dentro de sus bancas.
6. El balón se colocará en el punto de shootout más cercano a la meta escogida.
7. El guardameta tendrá por lo menos un pie en la línea de meta y no se podrá mover hasta después de que el árbitro de la señal con el silbato.
8. El jugador que ejecuta el shootout tiene (5) segundos para anotar, usando cualquier forma legal disponible, el movimiento del balón deberá hacerse con el pie (ejemplo: un tiro directo a gol, driblando o disparando, jugando el balón contra la pared, etc.).
9. El árbitro cronometrista dará la señal de ejecución del tiro y la cuenta de los cinco segundos.
10. Cualquier falta cometida por el guardameta dentro del Área penal resultará en un tiro penal.
11. cualquier falta cometida por el guardameta fuera del área penal resultara en un shoot out directo, sin la intervención de los demás jugadores.
12. La acumulación de tiempos de castigo estará en vigor tal y como es durante el juego normal, excepto que el tiempo no es servido.

13. Cualquier falta cometida por el tirador antes de que terminen los 5 segundos, se anulará el resultado de la jugada y en ese momento terminará la acción.
14. Si, antes de que ambos equipos hayan ejecutado sus tres Shootouts, uno ha marcado más goles que los que el otro pudiera anotar aún completando sus tres tiros, la ejecución de los mismos se dará por terminada y se declara un ganador.
15. Si, después de que ambos equipos han ejecutado sus tres Shootouts, nadie tiene la ventaja, la ejecución deberá continuar, alternando un jugador a la vez, hasta que un equipo haya marcado un gol más que el otro.

### **Regla 8. El inicio y la reanudación del Juego**

#### **Saque de Inicio:**

El equipo local será quien elija la mitad de terreno de juego en que desea iniciar y el equipo visitante hará el saque de inicio.

#### **Es la forma de iniciar o reanudar el juego:**

- ☼ Al comienzo del partido
- ☼ Tras haber marcado un gol
- ☼ Al comienzo de cada periodo (alternando el saque).
- ☼ Al comienzo de un tiempo suplementario, donde sea el caso.
- ☼ Se puede anotar un gol directamente de un saque de inicio.

#### **Procedimiento:**

- ☼ Antes del saque de inicio todos los jugadores deberán de encontrarse en su propio campo.
- ☼ Los jugadores que defienden estarán afuera del círculo central.
- ☼ El balón se hallara inmóvil en el punto central.
- ☼ El árbitro dará la señal de inicio
- ☼ El jugador del equipo que ejecuta el saque de inicio tiene cinco (5) segundos para jugar el balón en cualquier dirección.
- ☼ El balón entrara en juego en el momento que sea pateado.
- ☼ El ejecutante del saque no podrá tocar el balón una segunda vez antes de que el balón no se haya jugado por otro jugador.
- ☼ Después de que un equipo marque un gol, el equipo contrario efectuara el saque de inicio.

#### **REANUDACIONES**

La "reanudación" es la manera de empezar el juego después de un paro que no es el saque de inicio.

La reanudación se hace ya sea con un balón a tierra, un tiro libre, o un saque de mano hecho por el guardameta, saque de banda y saque de esquina de la forma definida en estas reglas.

#### **Procedimiento:**

- ☼ El árbitro señala la reanudación el jugador tiene cinco (5) segundos para jugar el balón.
- ☼ El Jugador no puede tocar el balón una segunda vez hasta que haya sido tocado por otro jugador exceptuando cuando hay balón a tierra.
- ☼ El balón no se considera en juego hasta que este haga un movimiento visible y se haya hecho con el pie (a excepción del saque de guardameta)

#### **Balón a Tierra:**

Es la forma de reanudar el juego después de una interrupción temporal necesaria, cuando el balón está en juego, sin posesión clara del balón por un equipo, a causa de cualquier incidente no especificado en las reglas de juego.

#### Procedimiento:

- ❖ El árbitro dejara caer el balón en el lugar donde se hallaba cuando fue interrumpido el juego.
- ❖ Si el balón se encontraba en el área de penal, el balón a tierra será en el lugar de la marca de tiro libre.
- ❖ Una vez que el balón haga contacto con el terreno sin que sea tocado antes estará "en juego".

#### Tiros Libres:

- ❖ El balón debe estar inmóvil.
- ❖ El ejecutor no podrá volver a jugar el balón antes de que este haya sido tocado por otro jugador.
- ❖ Todos los adversarios deberán estar por lo mínimo a cinco (5) metros de distancia del balón.
- ❖ El ejecutor tendrá 5 segundos para reanudar.
- ❖ Ningún jugador del equipo que cobra el tiro libre podrá colocarse en la barrera.
- ❖ Se concederá un gol si el balón se introduce directamente del tiro en la portería.
- ❖ El Balón se considera en juego al momento que sea tocado con el pie por un atacante y el balón haga un movimiento visible.
- ❖ Para la instancia de castigo de tiempo o expulsión el árbitro silbará la reanudación de juego hasta que el jugador sancionado este sentado o el expulsado este fuera del terreno de juego.

#### Saque de banda:

- ❖ Cuando el balón haya traspasado por encima de la pared perimetral.
- ❖ Cuando el balón esta por salir es tocado por alguna persona de la banca que rebasa el dibujo de la cancha
- ❖ Cuando el balón sale del terreno por una puerta abierta.

#### Procedimiento:

- ❖ El balón se colocara en dentro de la línea de reanulación y protección.
- ❖ En el lugar donde abandono el terreno de juego
- ❖ El ejecutor del saque no podrá volver a jugar el balón hasta que no haya sido tocado por otro jugador.
- ❖ Los adversarios deberán permanecer a un mínimo de 5 mts. Del balón hasta que este en juego.
- ❖ El balón estará en juego cuando sea tocado por el jugador.
- ❖ El ejecutor del saque tendrá 5 segundos para reanudar.

#### Infracción con la superestructura:

- ❖ Cuando el balón golpea cualquier parte de la estructura del edificio que no es parte del terreno de juego.
- ❖ El balón golpea con el tablero de juego.

#### Procedimiento:

- ❖ El balón se coloca en el punto de tiro libre de la línea roja más cercana a donde fue tocado el balón por última vez.
- ❖ El ejecutor del saque no podrá volver a jugar el balón hasta que no haya sido tocado por otro jugador.
- ❖ Los adversarios deberán permanecer a un mínimo de 5 mts. Del balón hasta que este en juego.
- ❖ El balón estará en juego cuando sea tocado por el jugador.

- ⚽ El ejecutor del saque tendrá 5 segundos para reanudar.

#### Saque de esquina:

- ⚽ Cuando el balón haya traspasado el frontis entre los banderines de esquina.
- ⚽ Que el balón haya sido tocado por última vez por un jugador defensivo.

#### Procedimiento:

- ⚽ El balón se coloca en el punto de esquina.
- ⚽ Los adversarios deberán estar como mínimo a 5 mts del balón hasta que este en juego
- ⚽ El balón se puesto en juego por un jugador del equipo atacante.
- ⚽ El balón estará en juego desde que sea tocado y haga un movimiento visible.
- ⚽ El ejecutor del saque no podrá jugar el balón por segunda vez hasta que no haya sido tocado por otro jugador.
- ⚽ El ejecutante tendrá 5 segundos para reanudar.

#### Saque de guardameta:

- ⚽ Cuando el balón haya traspasado el frontis entre los banderines de esquina.
- ⚽ Que el balón haya sido tocado por última vez por un jugador atacante.
- ⚽ El juego se reanuda con saque de manos hecho por el guardameta después de un tiempo fuera solicitado por el guardameta.

#### Procedimiento:

- ⚽ El balón será lanzado por el guardameta defensor desde cualquier punto del área penal.
- ⚽ El balón estará en juego una vez que haya salido del área penal.
- ⚽ El guardameta no podrá jugar el balón por segunda vez hasta que este haya sido tocado por otro jugador.
- ⚽ El guardameta tendrá 5 segundos para lanzar el balón fuera del área penal.
- ⚽ El árbitro dará la indicación al guardameta con el silbato o con la voz.

### Regla 9. - El balón en juego o fuera del juego

#### Balón en Juego:

- ⚽ El balón esta en juego desde el momento de realizar el saque de inicio o se reinicia el juego, siempre y cuando el balón realice un movimiento visible, incluso cuando:
  - ⚽ Cuando el balón rebota de los postes, travesaño, banderín de esquina o la pared del perímetro (incluyendo acrílico en su caso) y permanece en el terreno de juego.
  - ⚽ El balón rebota en uno de los árbitros ubicados en el terreno de juego.

#### Balón fuera del juego:

El balón esta fuera del juego cuando el árbitro lo decida ya sea por un gol, tiempo fuera, castigo de tiempo, lesiones o en cualquiera de los siguientes casos:

- ⚽ **Fuera del Juego:**  
El balón esta fuera del juego cuando ha traspasado completamente la pared del perímetro.
- ⚽ **Una violación de la superestructura:**  
Si el balón establece contacto con cualquier parte de la estructura del edificio (incluye el techo), o del tablero de resultados colocado encima del terreno de juego, el balón esta fuera del juego.

⚽ **El árbitro detiene el juego:**

Cuando el juego ha sido detenido por uno de los árbitros debido a una infracción a las reglas de juego o a causas especiales.

### **Regla 10. - El Gol Marcado**

Se habrá marcado un gol cuando el balón haya traspasado su circunferencia totalmente la línea de meta entre los postes y por debajo del travesaño, siempre que el equipo anotador no haya contravenido las reglas de juego. El equipo que haya marcado el mayor número de goles durante el partido será el ganador.

**Un gol podrá lograrse directamente:**

- ⚽ De un saque de inicio o reinicio, incluyendo el balón a tierra, saque de banda, saque de guardameta, saque de esquina y cualquier otro tiro libre.

**Un Gol no se concederá por:**

- ⚽ No será gol si un objeto extraño altera la trayectoria del balón en su camino hacia la línea de meta.
- ⚽ El balón no ha traspasado la línea de gol y el árbitro silba el final del periodo o juego.

### **Regla 11. - El pase de Tres-Líneas**

**Pase de Tres Líneas:**

Cuando cualquier jugador golpea el balón hacia delante, el cual cruza las dos líneas rojas y la línea media por aire sin que antes sea tocada por otro jugador, la pared del perímetro, o un árbitro en el terreno de juego.



### **Regla 12. - Faltas y Castigos**

Las Faltas se sancionaran de la siguiente manera:

**Tiro libre:**

Se concederá un tiro libre al equipo adversario desde el lugar donde se cometió la falta, si un jugador comete una de las siguientes faltas, de manera que el árbitro consideré peligrosa, imprudente, temeraria, o con el uso de fuerza excesiva:

1. Dar o Intentar dar una patada a un adversario.
2. Poner o intentar poner una zancadilla a un adversario
3. Saltar apoyándose sobre un adversario.
4. Cargar contra un adversario.
5. Golpear o intentar golpear a un adversario.

6. Empujar a un adversario.
7. Sujetar a un adversario.
8. Escupir a un adversario.
9. Tocar el balón con las manos deliberadamente (excepto el guardameta en su propia área penal). En la rama femenil se permite el toque del balón con las manos o brazos siempre que se encuentren pegados al cuerpo para protección del pecho.
10. Jugar de forma peligrosa.
11. Obstaculizar el avance de un adversario.

#### **Tiro penal:**

Se concederá un tiro penal si un jugador comete una de la 11 faltas mencionadas dentro de su propia área penal, independientemente de la posición del balón y siempre que este en juego.

#### **Shoot out Directo:**

Se sancionara con un tiro de castigo de shoot out directo por impedir la oportunidad manifiesta de gol de un adversario que se dirige hacia la meta del jugador mediante una falta sancionable con tiro libre en la mitad del terreno de juego defendido por su equipo.

#### **Shoot out de sexta falta:**

Se sancionara con un tiro de castigo de shoot out al equipo cada vez que cometa 6 faltas durante el transcurso del partido (salvo las faltas que fueron sancionadas con tiro penal o shoot out directo).

#### **Restricciones del Guardameta:**

Se concederá un tiro libre en la parte mas alta del área penal, al equipo adversario si un guardameta comete una de las siguientes restricciones dentro de su propia área penal.

1. Tardar mas de cinco segundos en jugar el balón más allá de su área o que se lo pase a otro jugador, después de haberlo controlado con sus manos o con los pies, así como también cuando realiza un saque de meta.
2. Tocar el balón con las manos después de que un jugador de su equipo se lo haya cedido deliberadamente con el pie de forma directa o usando la pared.
3. Estando fuera de su área con balón en posesión, no podrá ingresarlo a su área penal y jugarlo con las manos.

#### **Privilegio del Guardameta:**

Por cualquier infracción que requiere un tiempo de castigo incurrida por el guardameta, otro jugador de su equipo de los que están en el terreno de juego o que se encuentren en la banca de suplentes cumplirá el castigo, siempre y cuando éste mismo jugador no este cumpliendo un castigo de tiempo en el área de castigo.

#### **Restricciones de los jugadores (incluye al Guardameta)**

1. Tres Líneas: se sanciona con un tiro libre en contra de quien cometió la infracción en el punto central de la primera línea roja por la cual cruzo el balón.
2. Tardar mas de cinco segundos en jugar el balón en cualquier reanudación de juego (saques de banda, esquina, meta, de inicio, tiros libres), se sancionara con un tiro libre en su contra en el lugar donde se encontraba el balón, si el balón estaba en posesión del guardameta se cobrara el tiro en la parte más alta del área penal.
3. Si un jugador golpea el balón sobre la estructura del edificio de la cancha, se sancionara al equipo infractor con un tiro libre en su contra en el punto central de la línea roja más cercana por donde se pateo el balón.

4. Si un equipo comete una sustitución incorrecta, además de la sanción disciplinaria, si le sancionara con un tiro libre en su contra en el lugar donde se encontraba el balón al momento de la suspensión.
5. En casos donde el jugador que realiza la reanudación de juego toca el balón por segunda ocasión sin que otro jugador lo haya tocado, se cobrará un tiro libre en su contra en lugar donde toco el balón por segunda vez.
6. Si el juego es detenido por una infracción cometida en la banca o en la caja de castigo, el juego será reanudado por un jugador del equipo contrario con un tiro libre desde el lugar en donde se disputo el balón por última vez.

## SANCIONES DISCIPLINARIAS

### AMONESTACIONES:

Se mostrara la **TARJETA AZUL** y cumplirá un tiempo de 2 minutos en la caja de castigo el jugador que comete una de las siguientes infracciones:

- Conducta antideportiva.
- Desaprobar al árbitro con palabras o acciones.
- Realizar una sustitución incorrecta.
- No respetar la distancia reglamentaria en tiros libres.
- Infringir con persistencia las reglas de juego (cometer 3 faltas en cada medio tiempo).
- No acatar diligentemente una disposición de los árbitros.
- Retardar la reanudación del juego.
- Entrar al área arbitral sin permiso de los árbitros.
- No cumplir con el equipamiento de los jugadores.

Se mostrara **TARJETA AZUL** al equipo y un jugador que se encuentre en el terreno de juego designado por el director técnico, cumplirá un tiempo de 2 minutos en la caja de castigo.

- Cuando se abandona la banca sin autorización del arbitro e ingresa al terreno de juego.
- Uno o más jugadores no identificables de la banca del equipo desapruaban verbalmente al árbitro.

### Faltas Amonestables:

Se mostrara la **TARJETA AMARILLA** y cumplirá un tiempo de 2 minutos en la caja de castigo si un jugador comete una de las siguientes faltas en forma temeraria:

- Juego Brusco
- Impedir con mano intencionada un gol o una oportunidad manifiesta de gol (esto no vale para el guardameta dentro de su propia área penal).
- Impedir la oportunidad manifiesta de gol de un adversario que se dirige hacia la meta del jugador mediante una falta sancionable con tiro libre, tiro shoot out o penal.

### Expulsiones:

Se mostrara la **TARJETA ROJA** a un jugador y un sustituto cumplirá 5 minutos de tiempo en la caja de castigo si comete una de las siguientes faltas con exceso de fuerza:

- Tercer Amonestación: Una Tercer tarjeta de amonestación sin importar si es amarilla o azul.
- Ser culpable de Juego brusco grave.
- Cometer 5 faltas Individuales durante el partido
- Ser culpable de Conducta violenta
- Ser culpable de Conducta Grosera: emplear lenguaje o gesticular de manera ofensiva, grosera u obscena.
- Escupir a un adversario o a cualquier otra persona.

- Abandonar la caja de castigo.

#### Jugador designado para sanciones:

Un jugador podrá ser designado para cumplir las sanciones de tiempo del portero o de los jugadores que hayan recibido tarjeta roja.

En cualquiera de los casos el jugador designado no podrá ser uno que se encuentre cumpliendo una sanción de tiempo y estas no se anotaran en su record personal sino en aquellos de los jugadores sancionados.

#### Excepciones a las Sanciones Disciplinarias:

Los castigos de tiempo expiran antes de concluir o su duración es retrasada cuando:

1. Si es anotado un gol al equipo cuyo jugador esta cumpliendo un castigo de tiempo. Se exceptúa el caso del tiro penal.
2. Cuando un jugador es expulsado por 5 faltas durante el partido, el sustituto cumplirá un tiempo de 2 minutos en la caja de castigo.
3. Por cada sanción de tiempo, el equipo castigado jugara con un jugador menos hasta el termino de la sanción a menos que el equipo tenga cuatro en la cancha por tener dos jugadores en la caja de castigo, en este caso el equipo seguirá con cuatro jugadores y al termino del castigo del primer jugador amonestado, este entrara a la cancha y el jugador que permaneció en ella después de haber sido sancionado comenzara a cumplir su castigo. Si un equipo no tiene mas jugadores para cumplir con el requisito mínimo de cuatro jugadores el juego se dará por finalizado.
4. Amonestaciones Simultaneas: si derivado de la misma acción de juego dos o mas jugadores adversarios son amonestados, estos cumplirán el castigo de tiempo completo y no podrán regresar al terreno de juego aun cuando se anoten goles en contra de su equipo.
5. Cuando el arbitro aplica la cláusula de la ventaja y esta amerita una amonestación, no deberá mostrarla de inmediato, deberá hacerlo cuando la acción termine, una vez suspendido el juego, la sanción es anotada como de costumbre, si dicha acción termina en gol marcado, no se cumplirá con la sanción.

### **Regla 15 Tiro Penal**

#### Tiro de Penal:

Se concederá un tiro penal contra el equipo que comete una de las 11 faltas que entrañan un tiro libre, dentro de su propia área penal mientras el balón este en juego sin importar donde se encontraba al momento de la infracción.

Se podrá marcar un gol directamente de un tiro penal.

#### Procedimiento:

##### El balón:

- ⚽ Se coloca en el punto de tiro penal.
- ⚽ El balón estará en juego en el momento que es pateado y se pone en movimiento.

##### El ejecutor del tiro penal:

- ⚽ Deberá ser debidamente identificado.
- ⚽ Tendrá 5 segundos para ejecutar el tiro.
- ⚽ Deberá patear el balón hacia delante.

- ⚽ El ejecutor no podrá volver a tocar el balón hasta que sea tocado por otro jugador.

**El Guardameta:**

- 👤 Deberá permanecer sobre su propia línea de gol, frente al ejecutor del tiro y entre los postes de la portería, hasta que el balón este en juego.

Los jugadores, excepto el ejecutor del tiro, estarán ubicados:

- En el terreno de juego.
- Fuera del área penal.
- Detrás del punto penal.
- A un mínimo de 5 mts del punto penal.

Cuando se efectúa un tiro penal durante el curso normal de un partido o cuando el periodo de juego se ha prolongado, con el objeto de lanzar o volver a lanzar u tiro penal, se concederá un gol, si antes de pasar entre los postes y el travesaño:

El balón toca uno o ambos postes, el travesaño, el guardameta o pega en el frontis posteriormente en el arquero y se introduce en la portería.

Los árbitros:

- 👤 No darán la señal de ejecutar el tiro penal hasta que todos los jugadores se encuentren ubicados en una posición conforme a la regla.
- 👤 Decidirán cuando se ha consumado el tiro penal.

**Violaciones al área en el tiro penal.**

Jugador defensivo: si el tiro no se convierte en gol, se repetirá su ejecución y el jugador es amonestado por conducta antideportiva.

Compañero del atacante: si el tiro se convierte en gol, se anulara el resultado y se repetirá la ejecución. Si el tiro rebota en el portero o la pared y es tocado por el jugador infractor se marcará un tiro libre a favor del equipo defensivo donde se cometió la infracción. El jugador es amonestado por conducta antideportiva.

Jugadores de ambos equipos: sin importar el resultado se anula la ejecución y se repetirá el tiro penal, los jugadores son amonestados por conducta antideportiva.

**Regla 13. Shoot out****Shoot out:**

El tiro de castigo shoot out se efectuara por las siguientes causas:

- Acumulación de seis faltas.
- Shoot out directo por cualquier falta cometida dentro de su mitad de campo, impidiendo con esta infracción la consecución de un posible gol.
- Por definición de juego. (ver regla 7).

**Procedimiento:**

El balón:

- ⚽ Se colocara en el punto marcado en el centro de la línea roja más cercana a la meta atacada.
- ⚽ El balón se considerará en juego al momento que el arbitro da el silbatazo.

El ejecutor del shoot out:

- Deberá ser bien identificado.
- Deberá poner el balón en movimiento con el pie.
- Tratará de anotar con todos los recursos permitidos por las reglas.

El guardameta defensor:

- 👤 Deberá permanecer con un pie sobre su propia línea de gol, frente al ejecutor del tiro y entre los postes de la portería, hasta la señal del árbitro.

Los jugadores, excepto el ejecutor del shoot out, estarán ubicados:

Los defensivos dentro del círculo central y atrás de la línea media y se pondrán mover a la señal del árbitro.

Los ofensivos fuera del círculo central y atrás de la línea media y se podrán mover a la señal del árbitro.

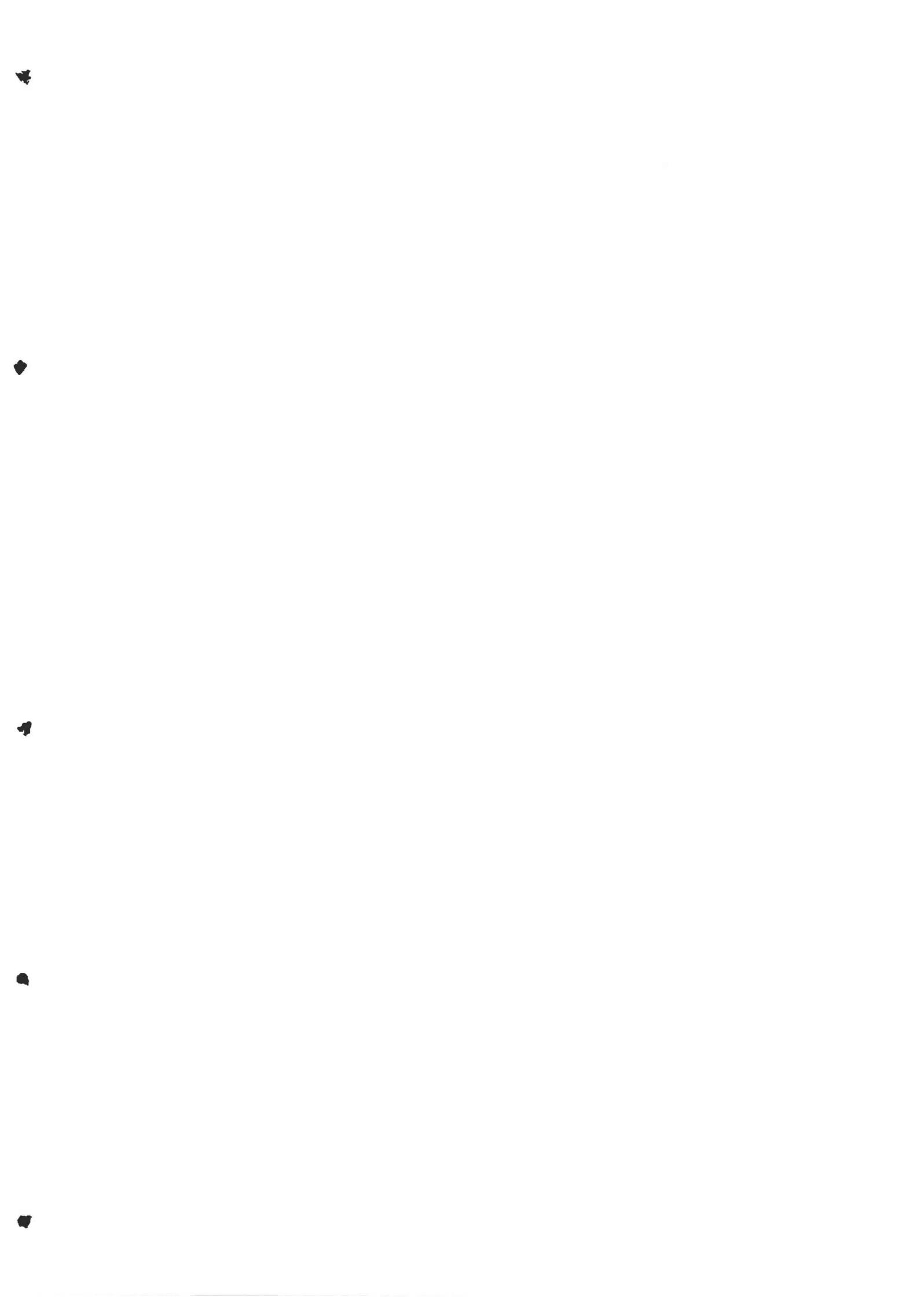
El balón estará en juego desde el momento que el árbitro da la señal de ejecución.

Los árbitros:

No dará la señal para ejecutar el shoot out hasta que todos los jugadores estén ubicados conforme a la regla.

## CODIGO DE SANCIONES

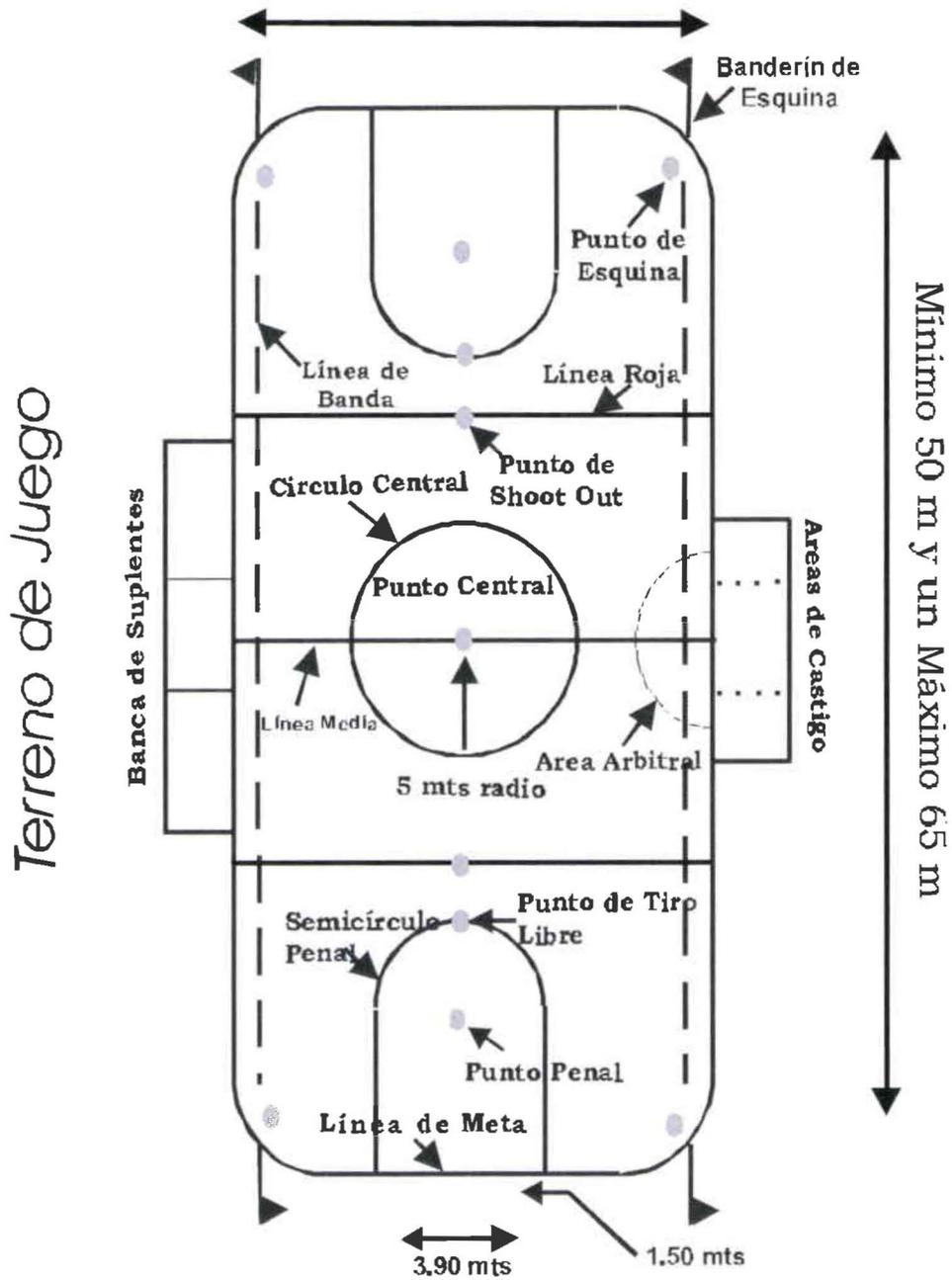
#	INFRACCIÓN	Suspensión Juegos
1	Acumulación de 3 tarjetas amarillas o azules, en un PARTIDO	1
2	Por expulsión de un partido (tarjeta roja), como mínimo, pudiendo ser mayor la sanción de acuerdo con la gravedad de la infracción y sus consecuencias.	1
3	Por alinearse a un jugador inelegible (sanción aplicable al Jefe de Equipo y al entrenador) sin dolo.	1
4	Por alinearse a un jugador inelegible "cachirul", con la intención de sacar ventaja de ello. La sanción será aplicada al jugador involucrado y el jefe del equipo.	3 Meses
5	Por alinearse a un jugador inelegible, utilizando para ello el registro de otro jugador del mismo equipo (suplantación)	4 Meses
6	Por alinearse a un jugador inelegible, donde se utilicen los documentos de un familiar u otra persona	6 Meses
7	Por alinearse a un jugador inelegible, donde se vean involucradas la alteración o falsificación de documentos oficiales, además de dar parte a las autoridades civiles o penales competentes.	1 Año mínimo
8	Por alinearse en dos equipos de la misma categoría y Torneo	2 Meses
9	Engañar o intentar engañar a la comisión de registros	6
10	Por desacatar cualquier decisión de un árbitro. (CONDUCTA INCORRECTA)	1
11	Juego Brusco	1
12	Por faltas reiteradas a las reglas de juego. (5 faltas personales)	1
13	Juego Brusco Grave	2
	<b>CONDUCTA ANTIDeportiva GRAVE.</b>	
14	Impedir el inicio o reanudación del partido, además de las sanciones adicionales que el hecho amerite.	5
15	Por rehusarse a firmar el acta de juego	1
16	Por actuar o intentar actuar con aliento alcohólico en cualquier partido.	1
17	Por fingir haber sufrido una falta o una lesión.	1
18	Retardar la reanudación del partido	1
	<b>CONDUCTA GROSERA</b>	
19	Por ingresar sin autorización a la zona de árbitros.	1
20	Reclamar las decisiones de los árbitros	1
21	Insultos a otro jugador, al público ó inducir a la violencia ó agresión verbal o con señas	1
22	Por faltar el respeto a un árbitro	2
23	Por burlarse de un árbitro, es decir emitir opiniones airadas demeritando su trabajo.	2
24	Insultos a un árbitro	3
25	Ofensas ó Insultos a un directivo	4
26	Escupir a otro jugador	2
27	Escupir a un espectador	2
28	Escupir a un árbitro	4 Meses
29	Escupir a un Directivo	6 Meses



30	Por ofrecer cualquier cantidad o bien material para alterar el resultado de un partido.	2 Años
31	Por aceptar cualquier cantidad o bien material para alterar el resultado de un partido.	3 Años
32	Elevar injurias, insultos, difamación y falsas acusaciones de manera pública que causen desprestigio y daño moral a la FNFR, Asociaciones, Directivos, Árbitros y oficiales.	1 Año
<b>CONDUCTA VIOLENTA</b>		
33	Agresión a un contrario estando en disputa el balón, sin causar lesión.	3
34	Agresión a un contrario estando en disputa el balón, causando lesión	Min. 2 Meses
35	Agresión a un contrario sin estar en disputa el balón, sin causar lesión.	Min. 4 Meses
36	Agresión a un contrario sin estar en disputa el balón, causando lesión.	Min. 8 Meses
37	Amenazas a un árbitro o directivo.	8
38	Intento de agresión a un árbitro	4 Meses
39	Agresión a un árbitro sin causar lesión, además de la consignación penal correspondiente en su caso, el equipo al que pertenezca el infractor, perderá el partido en las condiciones que estipula el reglamento de competencia	1 Año
40	Agresión a un árbitro causando lesión, además de la consignación penal correspondiente en su caso y el pago de los gastos de curación; el equipo al que pertenezca el infractor perderá el partido en las condiciones que estipula el reglamento de competencia	3 Años
41	Por provocar a otro jugador.	1
42	Por dañar intencionalmente cualquier parte de la instalación o el balón, además de reparar el daño.	1
43	Por participar en una riña colectiva, además de las sanciones por otras infracciones en las que incurra.	2
44	Agresión al público	Min. 2 Meses

# Anexo 1

Mínimo 20 m y Máximo 30 m







GOAL



NO GOAL



ADVANTAGE



CORNER KICK

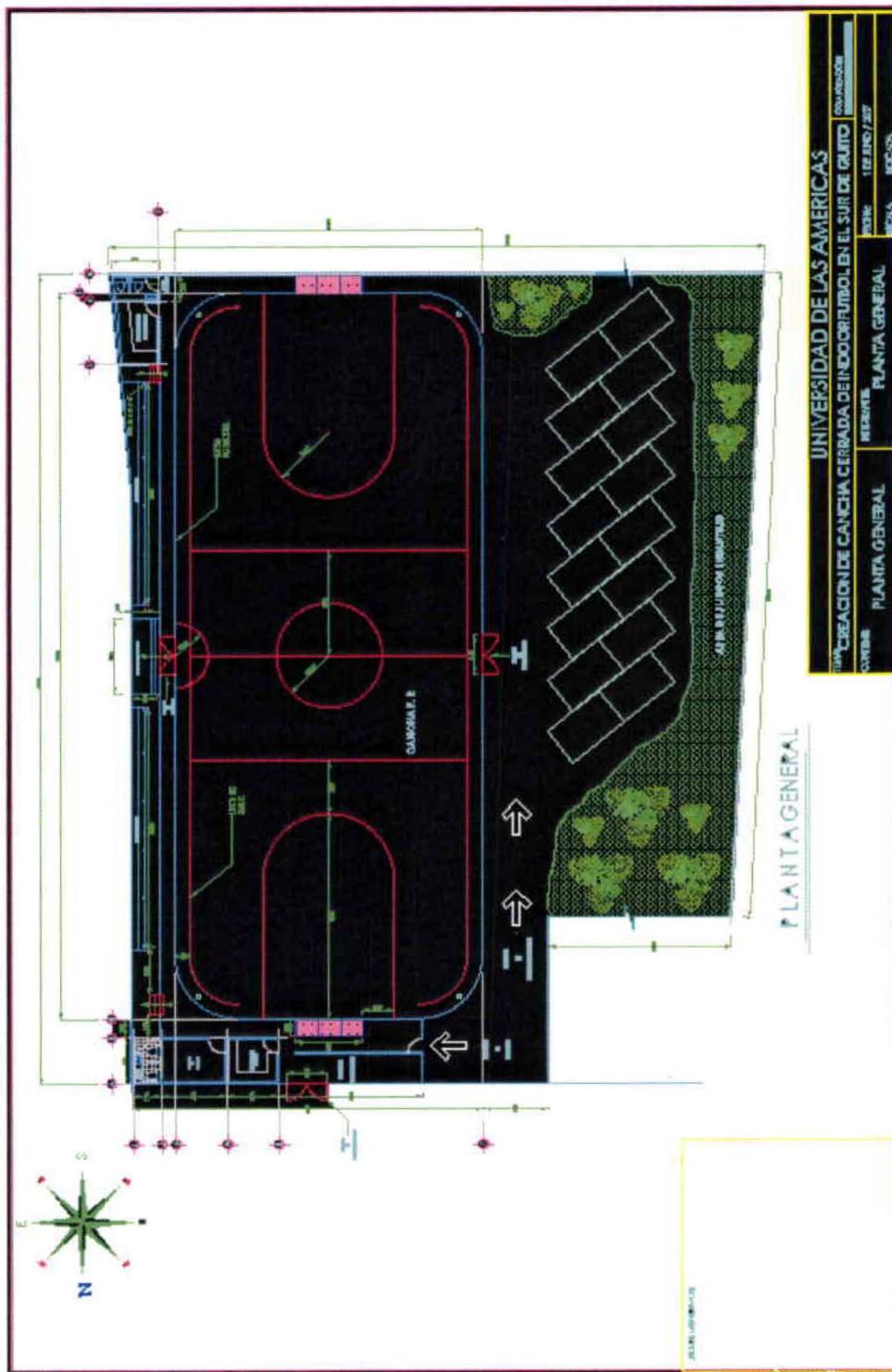


FREE KICK



REFEREE TIME OUT

PLANO CANCHA FUTBOL-IN



UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS		COORDINADOR
IMPLEMENTACION DE CANCHA CERRADA DE INDOOR FUTBOL EN EL SUR DE QUITO		COORDINADOR
CONTRATISTA	PLANTA GENERAL	PROYECTO
PLANTA GENERAL	PROYECTO	FECHA
		BOGOTÁ

# **ANEXOS D**

**\$ 35  
x hora**

UNA NUEVA FORMA DE DIVERSIÓN  
CON LAS MEJORES INSTALACIONES

**fútbolín**

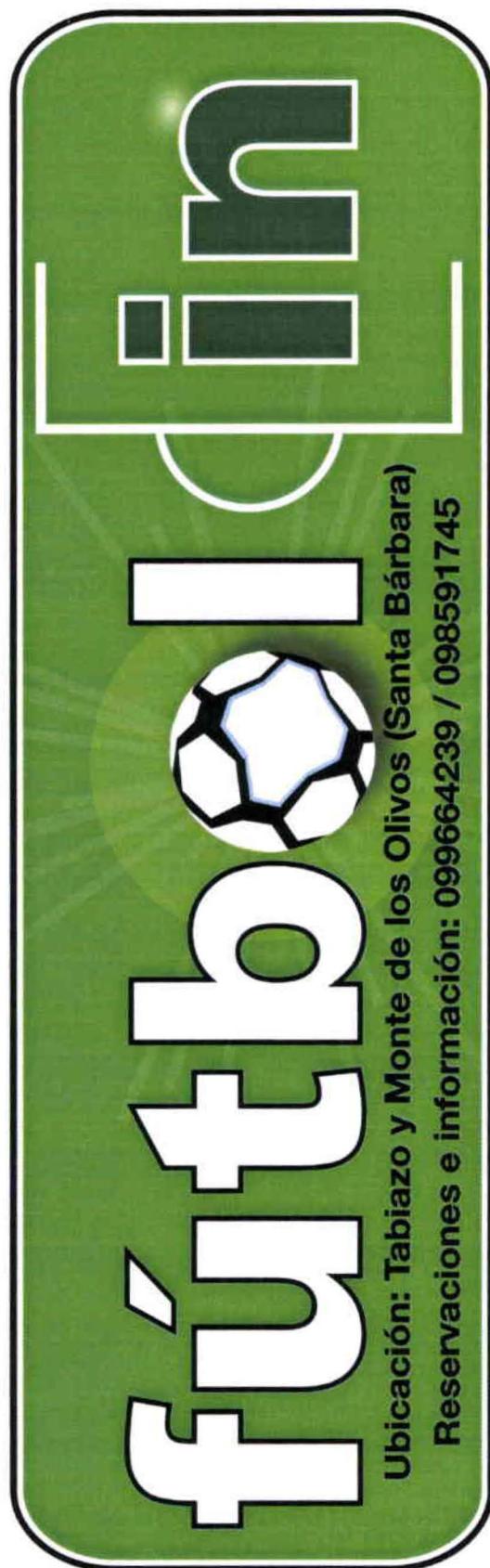
*LA PASIÓN DE JUGAR !!!*

Ven y disfrútalo...

Ubicación: Tabiazo y Monte de los Olivos (Santa Bárbara)  
Reservaciones e información: 099664239 / 098591745

*Tu mejor partido al  
mejor precio*

ANEXO D2



## COTIZACIÓN PORTAL WEB



### HOSTING / DESARROLLO WEB / E-BUSINESS / E-COMMERCE

[www.visionet.com.ec](http://www.visionet.com.ec)

[info@visionet.com.ec](mailto:info@visionet.com.ec)

#### Características Técnicas del Sistema CMS que soportará el Portal Web PLAN BÁSICO:

El sistema ofertado soporta todos los estándares de un **Sistema de Administración de Contenidos CMS** robusto. El portal Web cumplirá con las siguientes características:

- Sistema integrado a Base de Datos MySQL y programación PHP bajo Linux Server, el cual permite la creación de contenidos dinámicos en zonas públicas y zonas privadas, con soporte para generación de MENUS dinámicos y registro de Usuarios (Administradores, editores, publicadores, registrados)
- Diseño Web personalizada de alto impacto visual
- Zona de noticias definidas
- Sistema de Manejo de archivos para su visualización y descarga con control de usuarios, tipo Biblioteca Electrónica
- Agenda y Calendario de Eventos
- Galería de Imágenes
- Sistema Básico de Encuestas
- Sistema de Buscador Interno
- Soporte para Web mail
- Sistema gestor para Zonas de Banners
- Sistema de formulario Contactos
- Sistema de administración de Links a otros sitios
- Capacitación a dos miembros de la institución para manejo de contenidos y actualizaciones permanentes por 4 horas

#### Sistema de Administración del Portal

- Administración de la Página principal
- Administración de los contenidos
- Administración de los Servicios
- Administración de usuarios (Administradores, Editores, Registrados)
- Sistema de monitoreo y estadísticas de acceso al Sitio

#### Características del HOSTING:

1. Sobre el hospedaje de su sitio Web sería el **Plan ECONÓMICO PHP** bajo plataforma LINUX con las siguientes características:
  - 350 MB espacio en disco.
  - 2000 MB de transferencia mensual.
  - Cuentas de correo limitadas.
  - Acceso a Panel de Control para administración directa del Hosting por parte del cliente.

- Acceso al Webmail. Usted puede revisar su correo en cualquier parte del mundo independientemente de quien sea su proveedor de Internet.
- Acceso al FTP ilimitadas.
- Bases De Datos MySQL ilimitadas.
- Bloqueo de correo no solicitada SPAM.
- Estadísticas de visitas a la Web, etc.
- Sub dominios ilimitados.
- Autos respondedores ilimitados

**Tiempo de Entrega:**

10 días laborables contados desde la firma del contrato y de la entrega de la información por parte del cliente.

**Requerimientos:**

El cliente proporcionará toda la información en formato digital (fotografías, textos en formato Word, logotipo de la institución, Imagen corporativa). **El Proveedor** entregará el sistema CMS armado de acuerdo a los requerimientos del cliente (Mapa del Sitio, Menús, etc.), al momento de la capacitación al personal designado por parte del cliente para el manejo de contenidos, El Proveedor ingresará la información básica en forma conjunta con el capacitado, pero será El Cliente quien ingrese toda la información total y final al sitio.

**Costo del Proyecto:**

El costo final del proyecto será de **\$950.00 + IVA**

**Forma de Pago:**

50% a la firma del contrato y 50% contra entrega del sitio terminado, funcionando y debidamente capacitado.

Esperamos que esta colización cumpla con todos sus requerimientos.

Atentamente,

**Rodrigo Zambrano B.**  
**GERENTE DE VENTAS**  
**GRUPO VISIONET POSITIVA**  
**CENTRO DE NEGOCIOS GALERÍA OFICINA 7**  
**Av. De los Shyris y G. de Villarroel esquina**  
**Teléfonos: 02-2263580 / 6000678 / 084643882**  
**QUITO - ECUADOR**  
**[ventas@visionet.com.ec](mailto:ventas@visionet.com.ec)**  
**[info@visionet.com.ec](mailto:info@visionet.com.ec)**

---

# ANEXOS E

ANEXO E1

SERVICIOS Y HORAS

<i>2008-2012</i>	HORARIO DE ATENCION	HORAS DIARIAS	SEMANAL	MENSUAL	ANUAL
LUNES A VIERNES	10:00 A 22:00	12	60	240	2880
SABADO Y DOMINGO	8:00 A 22:00	14	28	112	1344
		<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>352</b>	<b>4224</b>

CAPACIDAD	2008	2009	2010	2011	20112
Total horas máximas de funcionamiento semanal	88	88	88	88	88
Total horas máximas de funcionamiento mensual	352	352	352	352	352
Total horas máximas de funcionamiento anual	4224	4224	4224	4224	4224

PORCENTAJE DE LA DEMANDA EN PRESENTACIONES	
Alquiler por horas	70%
Campeonato	30%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

DEMANDA ESTIMADA 2008-2012	MENSUAL	ANUAL
SERVICIO DE ALQUILER POR HORAS	246	2957
HORAS DESTINADAS PARA CAMPEONATOS	106	1267
<b>TOTAL DE HORAS</b>	<b>352</b>	<b>4224</b>

## COSTOS DE OPORTUNIDAD

Sigla	Empresas de servicios de actividades deportivas en el mercado de EE.UU.	Coefficiente Beta	Deuda/Patrimonio(D/E)	Impuesto(t)
ISCA	International Speedway Corp.	0.57	0.326	40%
LTM	Life Time Fitness Inc.	0.82	0.884	40%
GEE	Global Entertainment Corp.	0.33	2.516	40%

Para desapalancar los betas se utilizó la siguiente fórmula:

$$\beta_d = \beta_{ap} / (1 + ((D/E) * (1-t)))$$

Sigla	Empresas de servicios de actividades deportivas en el mercado de EE.UU.	Coefficiente Beta Desapalancado ( $\beta_d$ )
ISCA	International Speedway Corp.	0.477
LTM	Life Time Fitness Inc.	0.536
GEE	Global Entertainment Corp.	0.131
Promedio de la Industria		0.381

Luego se vuelve a apalancar tomando en cuenta los impuestos de Ecuador y la razón de endeudamiento de FUTBOL-IN:

$$\beta_{ap} = \beta_d * (1 + ((D/E) * (1-t)))$$

Sigla	Empresas de servicios de actividades deportivas en el mercado de EE.UU.	Coefficiente Beta Desapalancado ( $\beta_d$ )	Coefficiente Beta Apalancado ( $\beta_{ap}$ )
ISCA	International Speedway Corp.	0.477	0.593
LTM	Life Time Fitness Inc.	0.536	0.666
GEE	Global Entertainment Corp.	0.131	0.164
Promedio de la Industria		0.381	0.474

Una vez que se han obtenido los betas, se aplica la siguiente fórmula para el cálculo del costo de oportunidad:

$$\text{Costo de oportunidad} = r_f + r_p + \beta_{\text{beta}}(r_m - r_f)$$

Dados los siguientes datos:

<b>Razón de Endeudamiento FUTBOL-IN (D/E)</b>	<b>38.21%</b>
<b>Tasa de Impuesto Ecuador (t)</b>	<b>36.25%</b>
<b>Bono del Tesoro EE.UU. 5 años (rf)</b>	<b>3.13%</b>
<b>Riesgo País (Rp)</b>	<b>5.65%</b>
<b>Prima de Mercado (rm-rf)</b>	<b>6.42%</b>

Se obtuvo los siguientes costos de oportunidad:

<b>Costo de oportunidad Apalancado</b>	<b><u>11.82%</u></b>
<b>Costo de oportunidad Sin Apalancamiento</b>	<b><u>11.22%</u></b>

ANEXO E3

PROYECCIÓN DE VENTAS

DEMANDA 2010-2012	ANUAL	ESPERADO	OPTIMISTA	PESIMISTA
Alquiler por horas	2957	1623	2031	1216
Horas campeonato	1267	696	870	522
<i>Total horas anuales</i>	4224	2319	2901	1739

VENTAS POR ESCENARIOS	
Escenario Esperado	61.75%
Escenario Optimista	72.85%
Escenario Pesimista	50.65%

PROYECCION DE VENTAS ESCENARIO ESPERADO

Escenario Esperado	PVP	Año 2008		Año 2009		Año 2010		Año 2011		Año 2012	
		Alquiler por Horas	Ventas								
Alquiler por Horas	\$35.00	1825	\$63,875.00	1897	\$66,385.29	1971	\$68,994.23	2049	\$71,705.70	2129	\$74,523.74

		Año 2008			2009		2010		2011		2012	
Equipos	PVP	Horas	Campeonatos	Ventas	Campeonatos	Ventas	Campeonatos	Ventas	Campeonatos	Ventas	Campeonatos	Ventas
20	\$150.00	783	9	\$27,000.00	9	\$27,000.00	9	\$27,000.00	10	\$30,000.00	10	\$30,000.00
<b>Total ventas</b>				<b>\$90,875.00</b>	<b>\$93,385.29</b>		<b>\$95,994.23</b>		<b>\$101,705.70</b>		<b>\$104,523.74</b>	

**PROYECCION DE VENTAS ESCENARIO OPTIMISTA**

	PVP	Año 2008		Año 2009	Ventas	Año 2010	Ventas	Año 2011	Ventas	Año 2012	Ventas
		Alquiler por Horas	Ventas	Alquiler por Horas		Alquiler por Horas		Alquiler por Horas			
Alquiler por Horas	\$35.00	2154	\$75,390.00	2239	\$78,352.83	2327	\$81,432.09	2418	\$84,632.37	2513	\$87,958.43

Año 2008					2009		2010		2011		2012	
Equipos	PVP	Horas	Campeonatos	Ventas	Campeonatos	Ventas	Campeonatos	Ventas	Campeonatos	Ventas	Campeonatos	Ventas
20	\$150.00	923	10	\$30,000.00	11	\$33,000.00	11	\$33,000.00	11	\$33,000.00	12	\$36,000.00
<b>Total ventas</b>				<b>\$105,390.00</b>	<b>\$111,352.83</b>		<b>\$114,432.09</b>		<b>\$117,632.37</b>		<b>\$123,958.43</b>	

**PROYECCION DE VENTAS ESCENARIO PESIMISTA**

	PVP	Año 2008		Año 2009	Ventas	Año 2010	Ventas	Año 2011	Ventas	Año 2012	Ventas
		Alquiler por Horas	Ventas	Alquiler por Horas		Alquiler por Horas		Alquiler por Horas			
Alquiler por Horas	\$35.00	1497	\$52,395.00	1556	\$54,454.12	1617	\$56,594.17	1681	\$58,818.32	1747	\$61,129.88

Año 2008					2009		2010		2011		2012	
Equipos	PVP	Horas	Campeonatos	Ventas	Campeonatos	Ventas	Campeonatos	Ventas	Campeonatos	Ventas	Campeonatos	Ventas
20	\$150.00	642	7	\$22,137.93	7	\$21,000.00	8	\$24,000.00	8	\$24,000.00	8	\$24,000.00
<b>Total ventas</b>				<b>\$74,532.93</b>	<b>\$75,454.12</b>		<b>\$80,594.17</b>		<b>\$82,818.32</b>		<b>\$85,129.88</b>	

## INVERSIONES

Inmueble	
Concepto	Total
Galpón	\$96.258,61
<b>Total</b>	<b>\$96.258,61</b>

Instalaciones	
Concepto	Total
Césped Sintético	\$25.000,00
<b>Total</b>	<b>\$25.000,00</b>

<b>Total infraestructura</b>	<b>\$121.258,61</b>
------------------------------	---------------------

## Equipos de Computación

Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Valor
Computadora	\$400,00	2	\$800,00
Línea Telefónica	\$80,00	1	\$80,00
Telefax	\$103,50	1	\$103,50
Impresora R380 Epson	\$78,50	1	\$78,50
<b>Total</b>			<b>\$1.062,00</b>

<b>Constitución de la Empresa</b>	<b>\$800,00</b>	<b>1</b>	<b>\$800,00</b>
<b>Total</b>			<b>\$800,00</b>

## Terreno

Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Terreno (metros cuadrados)	\$20,00	1000	\$20.000,00
<b>Total</b>			<b>\$20.000,00</b>

<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>\$143.120,61</b>
--------------------------	---------------------

## COTIZACIÓN CÉSPED SINTÉTICO



FORBEX S.A.  
Kennedy Norte Mz. 110 SL 1,  
Edif. Torre Atlas Piso 5. Ofic. 2 casilla 8742  
Telf. 2392562 - 2397614 info@alfiweb.net  
Guayaquil - Ecuador

Guayaquil, 6 de Marzo de 2008

Señor Licenciado  
**MIGUEL BAUTISTA**  
Quito.-

Ref. - Cancha de fútbol 40,00m x 23,00m (A ser instalada en Quito)

Mediante la presente procedo a cotizar césped sintético para una cancha de fútbol con las medidas de la referencia, la misma que sería instalada en la ciudad de Quito.

Le presentamos dos opciones de césped sintético con hilado Thiolon y Thiolon XP que es el material más óptimo para el desarrollo de canchas de fútbol.

**Metraje Necesario**

Cantidad total a enviar: 956.00m<sup>2</sup> incluyendo césped blanco para demarcaciones y desperdicios resultantes

**Total: 956.00m<sup>2</sup>**

**Productos cotizados**

Procedo a cotizar el K000-KDDL15001 y el XP-K000-DP15009, de los cuales adjunto Ficha técnica.

**Especificaciones técnicas:**

**XP K000-DP15009**  
Hilado: 100% Thiolon® PE fibrillated - polyethylene, anti-UV fiber  
Altura Total: 50 mm  
Vida útil estimada: 10 (diez) años.  
Ancho de los rollos: 2m o 4m  
Uso recomendado: Fútbol.

**K000-KDDL15001**  
Hilado: 100% Thiolon® PE fibrillated - polyethylene, anti-UV fiber  
Altura Total: 50 mm  
Vida útil estimada: 10 (diez) años.  
Ancho de los rollos: 2m o 4m  
Uso recomendado: Fútbol.

**Goma molida:** Dependiendo del tipo de césped que elija se entregará los kilos necesarios

**Cinta de unión:** La cantidad que se requiera para la instalación de las dos canchas.

**Transporte Internacional del césped sintético, goma molida y cinta de unión**  
1 (Un) Contenedor 20' Beijing - Puerto de Guayaquil, Ecuador

**Mano de Obra para Instalación**

Incluye 2 (dos) Instaladores y será necesaria ayuda local de 5 ayudantes sin experiencia.



**Alfigrass**  
CÉSPED SINTÉTICO

FORBEX S.A.  
Kennedy Norte Mz. 110 SL. 1,  
Edif. Torre Atlas Piso 5. Ofic. 2 casilla 8742  
Telf. 2392562 – 2397614 info@alfiweb.net  
Guayaquil – Ecuador

### **Costo total del proyecto:**

Con XP KOOD-DP15009: \$26.00m<sup>2</sup>  
FICHA TÉCNICA XP PRO8800 SERIES

Valor	USD 22.321,43
12% I.V.A	<u>USD 2.678,57</u>
<b>TOTAL</b>	<b>USD25.000.00</b>

### **El costo total del proyecto incluye**

Césped sintético: Verde y Blanco  
Goma molida  
Cintas de unión  
Mano de Obra e Instalación

### **El costo total del proyecto No incluye**

Arena especial horneada y tamizada granulometría 40/45: arena seca puesta en obra  
Transporte de materiales desde la ciudad de Guayaquil hasta el lugar de la obra  
Se requiere de un cuadrón o un vehículo pequeño para arrastrar una base con cepillos durante el proceso de instalación  
Se requiere de 4/5 ayudantes sin experiencia para que ayuden en el proceso de instalación  
Provisión de los materiales y construcción de las bases  
Gastos por Carta de Crédito en caso de optarse por esta forma de pago

### **Forma de Pago**

60 % anticipo y 40 % antes del despacho de la mercadería o con Carta de Crédito, Irrevocable y Confirmada, pagadera a 60 días de fecha de embarque, con todos los gastos a cargo del Ordenante (Importador)

### **Plazos de ejecución del proyecto**

**Producción:** 2 a 3 semanas, de recibido el anticipo.

**Fletes Internacionales:** 4 a 6 semanas

**Nacionalización:** 1 semana

**Flete interno Puerto / obra con descarga y estibaje de los materiales:** 2 días

**Instalación:** 8 días (sin lluvias)

**Plazo total de ejecución del proyecto:** 12 a 14 semanas (sin lluvias durante la instalación) a contar desde la recepción del anticipo.

### **Validez de la oferta**

30 días

### **Preparación de la Sub-base**

Estamos listos para acompañarlos en la determinación de la mejor solución constructiva para el proyecto, y en la posterior supervisión de los trabajos, en pos del óptimo resultado final

Por la atención que se sirvan dar a la presente, me suscribo.

Atentamente,

Juan Alfredo Cuentas L.  
Alfi S.A.

## CAPITAL DE INVERSIÓN

## Capital inicial

Socios	Monto	Participación
Miguel Bautista	\$25.000,00	28%
Armando Vinueza	\$25.000,00	28%
Carlos Saenz	\$20.000,00	22%
Luis Cardenas	\$20.000,00	22%
<b>Total capital socios</b>	<b>\$90.000,00</b>	<b>100,00%</b>

## Monto total de la inversión

Socios	Aporte	Participación
Miguel Bautista	\$39.755,73	28%
Armando Vinueza	\$39.755,73	28%
Carlos Saenz	\$31.804,58	22%
Luis Cárdenas	\$31.804,58	22%
<b>Total</b>	<b>\$143.120,61</b>	<b>100%</b>

## Financiamiento de la Inversión

Descripción	Valor	Porcentaje
Capital Socios	90.000,00	61,82%
Inversión	143.120,61	
Capital de trabajo 1 mes	2.470,96	
<b>Crédito necesario</b>	<b>53.120,61</b>	<b>38,18%</b>

ANEXO E7

NÓMINA

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
Año 1							Año 1						
CARGO	Cantidad	Valor Unitario	SBU mensual Total	Ingreso anual	Aporte individual IESS	Total Ingreso	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL
Gerente	1	\$300.00	\$300.00	\$3,600.00	\$336.60	\$3,263.40	\$300.00	\$200.00	\$0.00	\$150.00	\$437.40	\$1,087.40	\$4,350.80
Secretaria	1	\$200.00	\$200.00	\$2,400.00	\$224.40	\$2,175.60	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$100.00	\$291.60	\$791.60	\$2,967.20
Vocal	1	\$200.00	\$200.00	\$2,400.00	\$224.40	\$2,175.60	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$100.00	\$291.60	\$791.60	\$2,967.20
Personal Limpieza	1	\$200.00	\$200.00	\$2,400.00	\$224.40	\$2,175.60	\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$100.00	\$291.60	\$791.60	\$2,967.20
<b>TOTAL</b>			<b>\$900.00</b>	<b>\$10,800.00</b>	<b>\$1,009.80</b>	<b>\$9,790.20</b>	<b>\$900.00</b>	<b>\$800.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$450.00</b>	<b>\$1,312.20</b>	<b>\$3,462.20</b>	<b>\$13,252.40</b>

<b>Total a Pagar Anualmente</b>	<b>\$13,252.40</b>
---------------------------------	--------------------

PERSONAL SERVICIOS			
Cargo	Número de personas	Total Mes	Total Anual
Arbitro por Horas	1	\$200.00	2,400.00
Contador	1	\$200.00	200.00
		<b>Total personal servicios</b>	<b>2,600.00</b>

<b>TOTAL NOMINA</b>	<b>\$15,852.40</b>
Nómina Administrativa	\$7,518.00
Nomina operativa	\$8,334.40

Gerente, secretaria y contador

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
AÑO 2							AÑO 2						
CARGO	Cantidad	Valor Unitario	SBU mensual Total	Ingreso anual	Aporte individual IESS	Total Ingreso	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL
Gerente	1	\$300.00	\$300.00	\$3,600.00	\$336.60	\$3,263.40	\$300.00	\$200.00	\$25.00	\$150.00	\$437.40	\$1,112.40	\$4,375.80
Secretaria	1	\$200.00	\$200.00	\$2,400.00	\$224.40	\$2,175.60	\$200.00	\$200.00	\$16.67	\$100.00	\$291.60	\$808.27	\$2,983.87
Vocal Personal Limpieza	1	\$200.00	\$200.00	\$2,400.00	\$224.40	\$2,175.60	\$200.00	\$200.00	\$16.67	\$100.00	\$291.60	\$808.27	\$2,983.87
TOTAL			\$900.00	\$10,800.00	\$1,009.80	\$9,790.20	\$900.00	\$800.00	\$75.00	\$450.00	\$1,312.20	\$3,537.20	\$13,327.40

**Total a Pagar Anualmente \$13,327.40**

PERSONAL SERVICIOS			
Cargo	Número de personas	Total Mes	Total Anual
Arbitro por Horas	1	\$200.00	2,400.00
Contador	1	\$200.00	200.00
		<b>Total personal servicios</b>	<b>2,600.00</b>

<b>TOTAL NOMINA</b>	<b>\$15,927.40</b>
Nómina Administrativa	\$7,559.67
Mano de Obra	\$8,367.73

Gerente, secretaria y contador

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
AÑO 3							AÑO 3						
CARGO	Cantidad	Valor Unitario	SBU mensual Total	Ingreso anual	Aporte individual IESS	Total Ingreso	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL
Gerente	1	\$300.00	\$300.00	\$3,600.00	\$336.60	\$3,263.40	\$300.00	\$200.00	\$25.00	\$150.00	\$437.40	\$1,112.40	\$4,375.80
Secretaria	1	\$200.00	\$200.00	\$2,400.00	\$224.40	\$2,175.60	\$200.00	\$200.00	\$16.67	\$100.00	\$291.60	\$808.27	\$2,983.87
Vocal	1	\$200.00	\$200.00	\$2,400.00	\$224.40	\$2,175.60	\$200.00	\$200.00	\$16.67	\$100.00	\$291.60	\$808.27	\$2,983.87
Personal Limpieza	1	\$200.00	\$200.00	\$2,400.00	\$224.40	\$2,175.60	\$200.00	\$200.00	\$16.67	\$100.00	\$291.60	\$808.27	\$2,983.87
<b>TOTAL</b>			<b>\$900.00</b>	<b>\$10,800.00</b>	<b>\$1,009.80</b>	<b>\$9,790.20</b>	<b>\$900.00</b>	<b>\$800.00</b>	<b>\$75.00</b>	<b>\$450.00</b>	<b>\$1,312.20</b>	<b>\$3,537.20</b>	<b>\$13,327.40</b>
<b>Total a Pagar Anualmente</b>				<b>\$13,327.40</b>									

PERSONAL SERVICIOS

Cargo	Número de personas	Total Mes	Total Anual
Arbitro por Horas	1	\$200.00	2,400.00
Contador	1	\$200.00	200.00
<b>Total personal servicios</b>			<b>2,600.00</b>

<b>TOTAL NOMINA</b>	<b>\$15,927.40</b>
Nómina Administrativa	\$7,559.67
Mano de Obra	\$8,367.73

Gerente, secretaria y contador

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
AÑO 4							AÑO 4						
CARGO	Cantidad	Valor Unitario	SBU mensual Total	Ingreso anual	Aporte individual IESS	Total Ingreso	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL
Gerente	1	\$300.00	\$300.00	\$3,600.00	\$336.60	\$3,263.40	\$300.00	\$200.00	\$25.00	\$150.00	\$437.40	\$1,112.40	\$4,375.80
Secretaria	1	\$200.00	\$200.00	\$2,400.00	\$224.40	\$2,175.60	\$200.00	\$200.00	\$16.67	\$100.00	\$291.60	\$808.27	\$2,983.87
Vocal	1	\$200.00	\$200.00	\$2,400.00	\$224.40	\$2,175.60	\$200.00	\$200.00	\$16.67	\$100.00	\$291.60	\$808.27	\$2,983.87
Personal Limpieza	1	\$200.00	\$200.00	\$2,400.00	\$224.40	\$2,175.60	\$200.00	\$200.00	\$16.67	\$100.00	\$291.60	\$808.27	\$2,983.87
<b>TOTAL</b>			<b>\$900.00</b>	<b>\$10,800.00</b>	<b>\$1,009.80</b>	<b>\$9,790.20</b>	<b>\$900.00</b>	<b>\$800.00</b>	<b>\$75.00</b>	<b>\$450.00</b>	<b>\$1,312.20</b>	<b>\$3,537.20</b>	<b>\$13,327.40</b>
<b>Total a Pagar Anualmente</b>				<b>\$13,327.40</b>									

**PERSONAL SERVICIOS**

Cargo	Número de personas	Total Mes	Total Anual
Arbitro por Horas	1	\$200.00	2,400.00
Contador	1	\$200.00	200.00
		<b>Total personal servicios</b>	<b>2,600.00</b>

<b>TOTAL NOMINA</b>	<b>\$15,927.40</b>
Nómina Administrativa	\$7,559.67
Mano de Obra	\$8,367.73

Gerente, secretaria y contador

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
AÑO 5							AÑO 5						
CARGO	Cantidad	Valor Unitario	SBU mensual Total	Ingreso anual	Aporte individual IESS	Total Ingreso	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL
Gerente	1	\$300.00	\$300.00	\$3,600.00	\$336.60	\$3,263.40	\$300.00	\$200.00	\$25.00	\$150.00	\$437.40	\$1,112.40	\$4,375.80
Secretaria	1	\$200.00	\$200.00	\$2,400.00	\$224.40	\$2,175.60	\$200.00	\$200.00	\$16.67	\$100.00	\$291.60	\$808.27	\$2,983.87
Vocal	1	\$200.00	\$200.00	\$2,400.00	\$224.40	\$2,175.60	\$200.00	\$200.00	\$16.67	\$100.00	\$291.60	\$808.27	\$2,983.87
Personal Limpieza	1	\$200.00	\$200.00	\$2,400.00	\$224.40	\$2,175.60	\$200.00	\$200.00	\$16.67	\$100.00	\$291.60	\$808.27	\$2,983.87
<b>TOTAL</b>			<b>\$900.00</b>	<b>\$10,800.00</b>	<b>\$1,009.80</b>	<b>\$9,790.20</b>	<b>\$900.00</b>	<b>\$800.00</b>	<b>\$75.00</b>	<b>\$450.00</b>	<b>\$1,312.20</b>	<b>\$3,537.20</b>	<b>\$13,327.40</b>
<b>Total a Pagar Anualmente</b>			<b>\$13,327.40</b>										

PERSONAL SERVICIOS			
Cargo	Número de personas	Total Mes	Total Anual
Arbitro por Horas	1	\$200.00	2,400.00
Contador	1	\$200.00	200.00
		<b>Total personal servicios</b>	<b>2,600.00</b>

<b>TOTAL NOMINA</b>	<b>\$15,927.40</b>
Nómina Administrativa	\$7,559.67
Mano de Obra	\$8,367.73

Gerente, secretaria y contador

**ANEXO E8**

**DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN**

<b>Porcentajes de Depreciaciones</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Tasa</b>
Inmuebles	5%
Instalaciones	10%
Equipos de computación	33,33%

<b>AMORTIZACIÓN</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>	<b>Tasa</b>
Constitución Empresa	\$800	20%

<b>Depreciaciones</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>
<b>Descripción</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Inmuebles	\$4.812,93	\$4.812,93	\$4.812,93	\$4.812,93	\$4.812,93
Instalaciones	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00
Equipos de computación	\$353,96	\$353,96	\$353,96		
<b>Total</b>	<b>\$7.666,90</b>	<b>\$7.666,90</b>	<b>\$7.666,90</b>	<b>\$7.312,93</b>	<b>\$7.312,93</b>

<b>Amortización</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>
<b>Descripción</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Constitución Empresa	\$160	\$160	\$160	\$160	\$160

<b>VALORES DE RESCATE (EN %)</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Tasa</b>
Terreno	100%
Infraestructura	50%
Fungibles	0%
Equipos de Oficina	0%
Muebles y enseres	0%

<b>VALORES DE RESCATE EN( \$)</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
Terreno	\$20.000,00
Infraestructura	\$60.629,31
Fungibles	\$0,00
Equipos de Oficina	\$0,00
Muebles y enseres	\$0,00
<b>Total</b>	<b>\$80.629,31</b>

ANEXO E9

TABLA DE AMORTIZACIÓN

Crédito al Banco del Pichincha

Número de pagos	Cuotas	Interés	Principal	Saldo final del periodo
0	(\$1,234.65)			53,120.61
1	(\$1,234.65)	617.5271145	(\$617.12)	52,503.49
2	(\$1,234.65)	610.3530938	(\$624.29)	51,879.20
3	(\$1,234.65)	603.0956752	(\$631.55)	51,247.65
4	(\$1,234.65)	595.753889	(\$638.89)	50,608.75
5	(\$1,234.65)	588.3267546	(\$646.32)	49,962.43
6	(\$1,234.65)	580.8132798	(\$653.83)	49,308.60
7	(\$1,234.65)	573.2124608	(\$661.43)	48,647.16
8	(\$1,234.65)	565.5232823	(\$669.12)	47,978.04
9	(\$1,234.65)	557.744717	(\$676.90)	47,301.14
10	(\$1,234.65)	549.875726	(\$684.77)	46,616.37
11	(\$1,234.65)	541.9152579	(\$692.73)	45,923.63
12	(\$1,234.65)	533.8622494	(\$700.78)	45,222.85
13	(\$1,234.65)	525.7156247	(\$708.93)	44,513.92
14	(\$1,234.65)	517.4742955	(\$717.17)	43,796.75
15	(\$1,234.65)	509.1371608	(\$725.51)	43,071.24
16	(\$1,234.65)	500.7031069	(\$733.94)	42,337.29
17	(\$1,234.65)	492.1710072	(\$742.48)	41,594.81
18	(\$1,234.65)	483.5397217	(\$751.11)	40,843.71
19	(\$1,234.65)	474.8080976	(\$759.84)	40,083.87
20	(\$1,234.65)	465.9749684	(\$768.67)	39,315.20
21	(\$1,234.65)	457.039154	(\$777.61)	38,537.59
22	(\$1,234.65)	447.9994608	(\$786.65)	37,750.94
23	(\$1,234.65)	438.8546812	(\$795.79)	36,955.15
24	(\$1,234.65)	429.6035935	(\$805.04)	36,150.10
25	(\$1,234.65)	420.2449619	(\$814.40)	35,335.70
26	(\$1,234.65)	410.7775362	(\$823.87)	34,511.83
27	(\$1,234.65)	401.2000517	(\$833.45)	33,678.39
28	(\$1,234.65)	391.5112289	(\$843.14)	32,835.25
29	(\$1,234.65)	381.7097736	(\$852.94)	31,982.31
30	(\$1,234.65)	371.7943763	(\$862.85)	31,119.46
31	(\$1,234.65)	361.7637126	(\$872.88)	30,246.58
32	(\$1,234.65)	351.6164423	(\$883.03)	29,363.54
33	(\$1,234.65)	341.3512101	(\$893.30)	28,470.25
34	(\$1,234.65)	330.9666446	(\$903.68)	27,566.57
35	(\$1,234.65)	320.4613584	(\$914.19)	26,652.38
36	(\$1,234.65)	309.8339483	(\$924.81)	25,727.57

Dividendo	(\$1,234.65)
Interés Bco.	13.95%
Numero de pagos anuales	12
N	60
Anos	5
VA	53,120.61

Gastos Anuales	
Por Interés	Por Capital
\$6,918.00	\$7,897.76
\$5,743.02	\$8,763.55
\$4,393.23	\$10,067.34
\$2,842.63	\$12,897.95
\$1,061.33	\$16,905.15

37	(\$1,234.65)	299.0829946	(\$935.56)	24,792.01
38	(\$1,234.65)	288.2070611	(\$946.44)	23,845.57
39	(\$1,234.65)	277.2046948	(\$957.44)	22,888.12
40	(\$1,234.65)	266.074426	(\$968.57)	21,919.55
41	(\$1,234.65)	254.8147678	(\$979.83)	20,939.72
42	(\$1,234.65)	243.4242161	(\$991.22)	19,948.49
43	(\$1,234.65)	231.9012493	(\$1,002.75)	18,945.75
44	(\$1,234.65)	220.2443279	(\$1,014.40)	17,931.35
45	(\$1,234.65)	208.4518948	(\$1,026.20)	16,905.15
46	(\$1,234.65)	196.5223747	(\$1,038.12)	15,867.03
47	(\$1,234.65)	184.454174	(\$1,050.19)	14,816.83
48	(\$1,234.65)	172.2456804	(\$1,062.40)	13,754.43
49	(\$1,234.65)	159.895263	(\$1,074.75)	12,679.68
50	(\$1,234.65)	147.4012721	(\$1,087.25)	11,592.43
51	(\$1,234.65)	134.7620385	(\$1,099.89)	10,492.55
52	(\$1,234.65)	121.9758738	(\$1,112.67)	9,379.88
53	(\$1,234.65)	109.04107	(\$1,125.61)	8,254.27
54	(\$1,234.65)	95.95589906	(\$1,138.69)	7,115.58
55	(\$1,234.65)	82.71861302	(\$1,151.93)	5,963.65
56	(\$1,234.65)	69.32744352	(\$1,165.32)	4,798.33
57	(\$1,234.65)	55.78060168	(\$1,178.87)	3,619.46
58	(\$1,234.65)	42.0762778	(\$1,192.57)	2,426.89
59	(\$1,234.65)	28.21264116	(\$1,206.43)	1,220.46
60	(\$1,234.65)	14.18783974	(\$1,220.46)	0.00

## COSTOS Y GASTOS

COSTOS FIJOS			
Costos fijos	Mensual	Cantidad	Anual
Electricidad	\$ 92.29	12	\$1,107.48
Teléfono	\$60.00	12	\$720.00
Balones	\$15.50	12	\$186.00
Pitos	\$1.57	6	\$9.42
Redes arcos	\$12.00	6	\$72.00
Mano de obra operativa	\$694.53	12	\$8,334.40
Guardiania	\$350.00	12	\$4,200.00
Depreciaciones	\$7,666.90	1	\$7,666.90
Amortizaciones	\$160.00	1	\$160.00
<b>Gastos</b>			
Mano de obra administrativa	\$626.50	12	\$7,518.00
Materiales para limpieza	\$39.09	12	\$469.07
Mantenimiento	\$30.00	12	\$360.00
Servicio de internet	\$27.88	12	\$334.56
Portal de internet	\$177.33	6	\$1,064.00
Suministros de oficina	\$25.00	12	\$300.00
Uniformes para personal	\$9.29	12	\$111.44
Publicidad	\$787.63	12	\$9,451.60
Marcador	\$250.00	1	\$250.00
Redes de nylon	\$350.00	1	\$350.00
Arcos	\$250.00	1	\$250.00
Ozonificadores de Agua	\$180.00	1	\$180.00
Muebles de oficina	\$290.14	1	\$290.14

Costos fijos y gastos anuales					
Descripción	Años				
	2008	2009	2010	2011	2012
<b>COSTOS FIJOS:</b>					
Electricidad	\$1,107.48	\$1,107.48	\$1,107.48	\$1,107.48	\$1,107.48
Teléfono	\$720.00	\$720.00	\$720.00	\$720.00	\$720.00
Balones	\$186.00	\$186.00	\$186.00	\$186.00	\$186.00
Pitos	\$9.42	\$9.42	\$9.42	\$9.42	\$9.42
Redes arcos	\$72.00	\$72.00	\$72.00	\$72.00	\$72.00
Mano de obra operativa	\$8,334.40	\$8,334.40	\$8,334.40	\$8,334.40	\$8,334.40
Guardianía	\$4,200.00	\$4,200.00	\$4,200.00	\$4,200.00	\$4,200.00
<b>TOTAL FIJOS 1</b>	<b>\$14,629.30</b>	<b>\$14,629.30</b>	<b>\$14,629.30</b>	<b>\$14,629.30</b>	<b>\$14,629.30</b>
<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>					
Depreciaciones	\$7,666.90	\$7,666.90	\$7,666.90	\$7,312.93	\$7,312.93
Amortizaciones	\$160.00	\$160.00	\$160.00	\$160.00	\$160.00
<b>TOTAL FIJOS 2</b>	<b>\$7,826.90</b>	<b>\$7,826.90</b>	<b>\$7,826.90</b>	<b>\$7,472.93</b>	<b>\$7,472.93</b>
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$22,456.20</b>	<b>\$22,456.20</b>	<b>\$22,456.20</b>	<b>\$22,102.23</b>	<b>\$22,102.23</b>
<b>GASTOS:</b>					
Mano de obra administrativa	\$7,518.00	\$7,518.00	\$7,518.00	\$7,518.00	\$7,518.00
Materiales de limpieza	\$469.07	\$469.07	\$469.07	\$469.07	\$469.07
Mantenimiento	\$360.00	\$360.00	\$360.00	\$360.00	\$360.00
Portal de internet	\$212.80	\$212.80	\$212.80	\$212.80	\$212.80
Servicio de Internet	\$334.56	\$334.56	\$334.56	\$334.56	\$334.56
Suministros de Oficina	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00
Uniformes	\$111.44	\$111.44	\$111.44	\$111.44	\$111.44
Publicidad	\$9,451.60	\$9,451.60	\$9,451.60	\$9,451.60	\$9,451.60
Marcador	\$250.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Redes de nylon	\$350.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Arcos	\$250.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Ozonificadores de Agua	\$180.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Muebles de oficina	\$290.14	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$20,077.61</b>	<b>\$18,757.47</b>	<b>\$18,757.47</b>	<b>\$18,757.47</b>	<b>\$18,757.47</b>

## ANEXO E11

## FLUJO DE FONDOS SIN APALANCAMIENTO

<b>ESTADO DE RESULTADOS y FLUJO DE FONDOS</b>						
<b>Escenario Esperado</b>						
<b>AÑOS</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos		\$90,875.00	\$93,385.29	\$95,994.23	\$101,705.70	\$104,523.74
Ingresos No Operativos		\$20,400.00	\$20,400.00	\$20,400.00	\$20,400.00	\$20,400.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$111,275.00</b>	<b>\$113,785.29</b>	<b>\$116,394.23</b>	<b>\$122,105.70</b>	<b>\$124,923.74</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$14,629.30	\$14,629.30	\$14,629.30	\$14,629.30	\$14,629.30
Gastos		\$20,077.61	\$18,757.47	\$18,757.47	\$18,757.47	\$18,757.47
Depreciaciones y Amortizaciones		\$7,826.90	\$7,826.90	\$7,826.90	\$7,472.93	\$7,472.93
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$42,533.81</b>	<b>\$41,213.67</b>	<b>\$41,213.67</b>	<b>\$40,859.70</b>	<b>\$40,859.70</b>
<b>BAII</b>		<b>\$68,741.19</b>	<b>\$72,571.62</b>	<b>\$75,180.56</b>	<b>\$81,246.00</b>	<b>\$84,064.04</b>
<b>Intereses</b>						
<b>BAI</b>		<b>\$68,741.19</b>	<b>\$72,571.62</b>	<b>\$75,180.56</b>	<b>\$81,246.00</b>	<b>\$84,064.04</b>
Part. Trabajadores 15%		\$10,311.18	\$10,885.74	\$11,277.08	\$12,186.90	\$12,609.61
<b>Total antes imp. Renta</b>		<b>\$58,430.02</b>	<b>\$61,685.88</b>	<b>\$63,903.48</b>	<b>\$69,059.10</b>	<b>\$71,454.43</b>
Imp. a la Renta 25%		\$14,607.50	\$15,421.47	\$15,975.87	\$17,264.78	\$17,863.61
<b>BN</b>		<b>\$43,822.51</b>	<b>\$46,264.41</b>	<b>\$47,927.61</b>	<b>\$51,794.33</b>	<b>\$53,590.82</b>
Depreciaciones y Amortizaciones		\$7,826.90	\$7,826.90	\$7,826.90	\$7,472.93	\$7,472.93
Inversiones	-\$143,120.61					
Capital de trabajo	-\$2,540.14					
Principal Deuda						
Valor de Rescate	\$0.00					\$80,629.31
<b>Total</b>	<b>-\$145,660.75</b>	<b>\$51,649.41</b>	<b>\$54,091.30</b>	<b>\$55,754.50</b>	<b>\$59,267.26</b>	<b>\$141,693.06</b>
<b>Valor Actual Neto</b>	<b>\$102,626.62</b>					
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	<b>33.1%</b>					
<b>ÍNDICES DE RENTABILIDAD</b>						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		39.38%	40.66%	41.18%	42.42%	42.90%
Retorno sobre la Inversión Total		30.09%	31.76%	32.90%	35.56%	36.79%

**ESTADO DE RESULTADOS y FLUJO DE FONDOS**

**Escenario Optimista**

<b>AÑOS</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos		\$105,390.00	\$111,352.83	\$114,432.09	\$117,632.37	\$123,958.43
Ingresos No Operativos		\$20,400.00	\$20,400.00	\$20,400.00	\$20,400.00	\$20,400.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$125,790.00</b>	<b>\$131,752.83</b>	<b>\$134,832.09</b>	<b>\$138,032.37</b>	<b>\$144,358.43</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$15,846.28	\$15,915.36	\$15,950.77	\$15,987.57	\$16,060.83
Gastos		\$20,077.61	\$18,757.47	\$18,757.47	\$18,757.47	\$18,757.47
Depreciaciones y Amortizaciones		\$7,826.90	\$7,826.90	\$7,826.90	\$7,472.93	\$7,472.93
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$43,750.79</b>	<b>\$42,499.73</b>	<b>\$42,535.14</b>	<b>\$42,217.97</b>	<b>\$42,291.23</b>
<b>BAII</b>		<b>\$82,039.21</b>	<b>\$89,253.10</b>	<b>\$92,296.96</b>	<b>\$95,814.41</b>	<b>\$102,067.20</b>
Intereses						
<b>BAI</b>		<b>\$82,039.21</b>	<b>\$89,253.10</b>	<b>\$92,296.96</b>	<b>\$95,814.41</b>	<b>\$102,067.20</b>
Part. Trabajadores 15%		\$12,305.88	\$13,387.96	\$13,844.54	\$14,372.16	\$15,310.08
<b>Total antes imp. Renta</b>		<b>\$69,733.33</b>	<b>\$75,865.13</b>	<b>\$78,452.41</b>	<b>\$81,442.24</b>	<b>\$86,757.12</b>
Imp. a la Renta 25%		\$17,433.33	\$18,966.28	\$19,613.10	\$20,360.56	\$21,689.28
<b>BN</b>		<b>\$52,300.00</b>	<b>\$56,898.85</b>	<b>\$58,839.31</b>	<b>\$61,081.68</b>	<b>\$65,067.84</b>
Depreciaciones y Amortizaciones		\$7,826.90	\$7,826.90	\$7,826.90	\$7,472.93	\$7,472.93
Inversiones	-\$143,120.61					
Capital de trabajo	-\$2,540.14					
Valor de Rescate	\$0.00					\$80,629.31
<b>Total</b>	<b>-\$145,660.75</b>	<b>\$60,126.89</b>	<b>\$64,725.74</b>	<b>\$66,666.21</b>	<b>\$68,554.61</b>	<b>\$153,170.08</b>
<b>Valor Actual Neto</b>	<b>\$139,022.94</b>					
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	<b>40.3%</b>					
<b>ÍNDICES DE RENTABILIDAD</b>						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		41.58%	43.19%	43.64%	44.25%	45.07%
Retorno sobre la Inversión Total		35.91%	39.06%	40.39%	41.93%	44.67%

<b>ESTADO DE RESULTADOS y FLUJO DE FONDOS</b>						
<b>Escenario Pesimista</b>						
<b>AÑOS</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos		\$74,532.93	\$75,454.12	\$80,594.17	\$82,818.32	\$85,129.88
Ingresos No Operativos		\$20,400.00	\$20,400.00	\$20,400.00	\$20,400.00	\$20,400.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$94,932.93</b>	<b>\$95,854.12</b>	<b>\$100,994.17</b>	<b>\$103,218.32</b>	<b>\$105,529.88</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$14,629.30	\$15,500.52	\$15,560.14	\$15,585.71	\$15,612.29
Gastos		\$20,077.61	\$18,757.47	\$18,757.47	\$18,757.47	\$18,757.47
Depreciaciones y Amortizaciones		\$7,826.90	\$7,826.90	\$7,826.90	\$7,472.93	\$7,472.93
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$42,533.81</b>	<b>\$42,084.88</b>	<b>\$42,144.50</b>	<b>\$41,816.11</b>	<b>\$41,842.69</b>
<b>BAII</b>		<b>\$52,399.13</b>	<b>\$53,769.24</b>	<b>\$58,849.67</b>	<b>\$61,402.21</b>	<b>\$63,687.19</b>
Intereses						
<b>BAI</b>		<b>\$52,399.13</b>	<b>\$53,769.24</b>	<b>\$58,849.67</b>	<b>\$61,402.21</b>	<b>\$63,687.19</b>
Part. Trabajadores 15%		\$7,859.87	\$8,065.39	\$8,827.45	\$9,210.33	\$9,553.08
<b>Total antes imp. Renta</b>		<b>\$44,539.26</b>	<b>\$45,703.85</b>	<b>\$50,022.22</b>	<b>\$52,191.88</b>	<b>\$54,134.11</b>
Imp. a la Renta 25%		\$11,134.81	\$11,425.96	\$12,505.55	\$13,047.97	\$13,533.53
<b>BN</b>		<b>\$33,404.44</b>	<b>\$34,277.89</b>	<b>\$37,516.66</b>	<b>\$39,143.91</b>	<b>\$40,600.58</b>
Depreciaciones y Amortizaciones		\$7,826.90	\$7,826.90	\$7,826.90	\$7,472.93	\$7,472.93
Inversiones	-\$143,120.61					
Capital de trabajo	-\$2,540.14					
Valor de Rescate	\$0.00					\$80,629.31
<b>Total</b>	<b>-\$145,660.75</b>	<b>\$41,231.34</b>	<b>\$42,104.79</b>	<b>\$45,343.56</b>	<b>\$46,616.84</b>	<b>\$128,702.82</b>
<b>Valor Actual Neto</b>	<b>\$60,754.94</b>					
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	<b>25%</b>					
<b>ÍNDICES DE RENTABILIDAD</b>						
<b>Utilidad neta después impuesto / Ventas</b>		35.19%	35.76%	37.15%	37.92%	38.47%
<b>Retorno sobre la Inversión Total</b>		22.93%	23.53%	25.76%	26.87%	27.87%

## ANEXO E12

## FLUJO DE FONDOS CON APALANCAMIENTO

<b>ESTADO DE RESULTADOS y FLUJO DE FONDOS</b>						
<b>Escenario Esperado</b>						
<b>AÑOS</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos		\$90,875.00	\$93,385.29	\$95,994.23	\$101,705.70	\$104,523.74
Ingresos No Operativos		\$20,400.00	\$20,400.00	\$20,400.00	\$20,400.00	\$20,400.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$111,275.00</b>	<b>\$113,785.29</b>	<b>\$116,394.23</b>	<b>\$122,105.70</b>	<b>\$124,923.74</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$14,629.30	\$14,629.30	\$14,629.30	\$14,629.30	\$14,629.30
Gastos		\$20,077.61	\$18,757.47	\$18,757.47	\$18,757.47	\$18,757.47
Depreciaciones y Amortizaciones		\$7,826.90	\$7,826.90	\$7,826.90	\$7,472.93	\$7,472.93
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$42,533.81</b>	<b>\$41,213.67</b>	<b>\$41,213.67</b>	<b>\$40,859.70</b>	<b>\$40,859.70</b>
<b>BAII</b>						
Intereses		\$6,918.00	\$5,743.02	\$4,393.23	\$2,842.63	\$1,061.33
<b>BAI</b>						
Part. Trabajadores 15%		\$9,273.48	\$10,024.29	\$10,618.10	\$11,760.51	\$12,450.41
<b>Total antes imp. Renta</b>						
Imp. a la Renta 25%		\$13,137.43	\$14,201.08	\$15,042.31	\$16,660.72	\$17,638.07
<b>BN</b>						
Depreciaciones y Amortizaciones		\$7,826.90	\$7,826.90	\$7,826.90	\$7,472.93	\$7,472.93
Inversiones	-\$143,120.61					
Capital de trabajo	-\$2,540.14					
Principal Deuda	\$53,120.61	\$7,897.76	\$8,763.55	\$10,067.34	\$12,897.95	\$16,905.15
Valor de Rescate	\$0.00					\$80,629.31
<b>Total</b>	<b>-\$92,540.14</b>	<b>\$39,341.42</b>	<b>\$41,666.58</b>	<b>\$42,886.48</b>	<b>\$44,557.13</b>	<b>\$124,111.31</b>
<b>Valor Actual Neto</b>	<b>\$106,133.70</b>					
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	<b>43.80%</b>					
<b>ÍNDICES DE RENTABILIDAD</b>						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		35.42%	37.44%	38.77%	40.93%	42.36%
Retorno sobre la Inversión Total		42.59%	46.04%	48.76%	54.01%	57.18%

**ESTADO DE RESULTADOS y FLUJO DE FONDOS**

**Escenario Optimista**

AÑOS	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos		\$105,390.00	\$111,352.83	\$114,432.09	\$117,632.37	\$123,958.43
Ingresos No Operativos		\$20,400.00	\$20,400.00	\$20,400.00	\$20,400.00	\$20,400.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$125,790.00</b>	<b>\$131,752.83</b>	<b>\$134,832.09</b>	<b>\$138,032.37</b>	<b>\$144,358.43</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$15,846.28	\$15,915.36	\$15,950.77	\$15,987.57	\$16,060.83
Gastos		\$20,077.61	\$18,757.47	\$18,757.47	\$18,757.47	\$18,757.47
Depreciaciones y Amortizaciones		\$7,826.90	\$7,826.90	\$7,826.90	\$7,472.93	\$7,472.93
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$43,750.79</b>	<b>\$42,499.73</b>	<b>\$42,535.14</b>	<b>\$42,217.97</b>	<b>\$42,291.23</b>
<b>BAII</b>						
Intereses		\$82,039.21	\$89,253.10	\$92,296.96	\$95,814.41	\$102,067.20
		\$6,918.00	\$5,743.02	\$4,393.23	\$2,842.63	\$1,061.33
<b>BAI</b>						
Part. Trabajadores 15%		\$75,121.21	\$83,510.08	\$87,903.73	\$92,971.78	\$101,005.87
		\$11,268.18	\$12,526.51	\$13,185.56	\$13,945.77	\$15,150.88
<b>Total antes imp. Renta</b>		<b>\$63,853.03</b>	<b>\$70,983.57</b>	<b>\$74,718.17</b>	<b>\$79,026.01</b>	<b>\$85,854.99</b>
Imp. a la Renta 25%		\$15,963.26	\$17,745.89	\$18,679.54	\$19,756.50	\$21,463.75
<b>BN</b>						
Depreciaciones y Amortizaciones		\$7,826.90	\$7,826.90	\$7,826.90	\$7,472.93	\$7,472.93
Inversiones	-\$143,120.61					
Capital de trabajo	-\$2,540.14					
Principal Deuda	\$53,120.61	\$7,897.76	\$8,763.55	\$10,067.34	\$12,897.95	\$16,905.15
Valor de Rescate	\$0.00					\$ 80,629.31
<b>Total</b>	<b>-\$92,540.14</b>	<b>\$47,818.90</b>	<b>\$52,301.02</b>	<b>\$53,798.18</b>	<b>\$53,844.49</b>	<b>\$135,588.32</b>
Valor Actual Neto	<b>\$142,530.03</b>					
Tasa Interna de Retorno	<b>54.34%</b>					

**ÍNDICES DE RENTABILIDAD**

Utilidad neta después impuesto / Ventas	38.07%	40.41%	41.56%	42.94%	44.61%
Retorno sobre la Inversión Total	51.75%	57.53%	60.56%	64.05%	69.58%

<b>FLUJO DE FONDOS</b>						
<b>Escenario Pesimista</b>						
<b>AÑOS</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos		\$74,532.93	\$75,454.12	\$80,594.17	\$82,818.32	\$85,129.88
Ingresos No Operativos		\$20,400.00	\$20,400.00	\$20,400.00	\$20,400.00	\$20,400.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$94,932.93</b>	<b>\$95,854.12</b>	<b>\$100,994.17</b>	<b>\$103,218.32</b>	<b>\$105,529.88</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$14,629.30	\$15,500.52	\$15,560.14	\$15,585.71	\$15,612.29
Gastos		\$20,077.61	\$18,757.47	\$18,757.47	\$18,757.47	\$18,757.47
Depreciaciones y Amortizaciones		\$7,826.90	\$7,826.90	\$7,826.90	\$7,472.93	\$7,472.93
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$42,533.81</b>	<b>\$42,084.88</b>	<b>\$42,144.50</b>	<b>\$41,816.11</b>	<b>\$41,842.69</b>
<b>BAII</b>						
Intereses		\$52,399.13	\$53,769.24	\$58,849.67	\$61,402.21	\$63,687.19
		\$6,918.00	\$5,743.02	\$4,393.23	\$2,842.63	\$1,061.33
<b>BAI</b>						
Part. Trabajadores 15%		\$45,481.12	\$48,026.22	\$54,456.44	\$58,559.58	\$62,625.85
		\$6,822.17	\$7,203.93	\$8,168.47	\$8,783.94	\$9,393.88
<b>Total antes imp. Renta</b>						
Imp. a la Renta 25%		\$38,658.95	\$40,822.29	\$46,287.97	\$49,775.64	\$53,231.98
		\$9,664.74	\$10,205.57	\$11,571.99	\$12,443.91	\$13,307.99
<b>BN</b>						
Depreciaciones y Amortizaciones		\$7,826.90	\$7,826.90	\$7,826.90	\$7,472.93	\$7,472.93
Inversiones	-\$143,120.61					
Capital de trabajo	-\$2,540.14					
Principal Deuda	\$53,120.61	\$7,897.76	\$8,763.55	\$10,067.34	\$12,897.95	\$16,905.15
Valor de Rescate	\$0.00					\$80,629.31
Total	-\$92,540.14	\$28,923.35	\$29,680.06	\$32,475.53	\$31,906.71	\$111,121.07
<b>Valor Actual Neto</b>	<b>\$64,262.03</b>					
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	<b>31.42%</b>					
<b>ÍNDICES DE RENTABILIDAD</b>						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		30.54%	31.94%	34.37%	36.17%	37.83%
Retorno sobre la Inversión Total		31.33%	33.08%	37.51%	40.34%	43.14%

COTIZACIÓN GIGANTOGRAFÍA



**PUBLIONE**

SOLUCIONES PARA TUS IMPRESIONES

# \_\_\_\_\_

**Quiénes Somos:**  
Publione es una empresa gráfica creada para satisfacer las necesidades publicitarias y de medios impresos.

**Que es lo que hacemos:**

**Nos especializamos en:**

- Gigantografías (Interior/Exterior)
- Impresión Fotográfica
- Rotulación exterior - Interior
- Laminados: Brillante - Matte
- Montajes en: Cintra - Foam - MDF
- Impresión Digital
- Bond - Couche - Marfiliza
- Publicidad Móvil
- Decoración de Vehículos
- Decoración Interior de Locales
- Plotter de Corte
- Diseño Gráfico

**Altos Tirajes de Impresión:**

- Tarjetas de Presentación
- Volantes
- Dípticos
- Tripticos
- Hojas Membretadas
- Carpetas

ORDEN DE TRABAJO

Cotización

Realizado por AND

Cliente Miguel Bautista

Fecha 3 X 107 Valor \_\_\_\_\_

Teléfono 2465052 e-mail \_\_\_\_\_

099664239

Descripción Fuill / color

Material \_\_\_\_\_

Medidas 2 X 6 horizontal

15 largo exterior

Valor \_\_\_\_\_

Recepción de Material y Arte

Recibido por 180,00 15/107

Nombre de Archivo 2160 1615

201,60

Observaciones \_\_\_\_\_

Prueba de color  SI  NO  FIRMA

Entregado por \_\_\_\_\_

Entregado a \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Hora \_\_\_\_\_

Recibi Conforme

Publione

Soluciones para tus impresiones

Nota: Los valores detallados no incluyen impuestos

**Contactos:**

Av. Eloy Alfaro N37-74 y José Correa

Tel: (593 2) 2240605 - 2453082

info@publione.com.ec