



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS +

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA INSTALACIÓN  
DEPORTIVA DE BÉISBOL EN LA CIUDAD DE QUITO +

AUTOR

JOSE CARLOS ESTEVEZ MONAGAS

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA INSTALACIÓN  
DEPORTIVA DE BÉISBOL EN LA CIUDAD DE QUITO

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

PROFESOR GUÍA:

Paúl Andrés Román Reyes

AUTOR:

Jose Carlos Estevez Monagas

AÑO:

2019

## DECLARACIONES DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA INSTALACIÓN DEPORTIVA DE BÉISBOL EN LA CIUDAD DE QUITO, a través de reuniones periódicas con el estudiante Jose Carlos Estevez Monagas, en el semestre 2019-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Paúl Andrés Román Reyes

C.I. 171262313-9

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA INSTALACIÓN DEPORTIVA DE BÉISBOL EN LA CIUDAD DE QUITO”, del estudiante Jose Carlos Estevez Monagas, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Dr. Luis Fernando Bustos Burbano MBA.

C.I. 170246998-0

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

Jose Carlos Estevez Monagas

C.I 175736051-4

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres y hermano, por los valores que me han inculcado y su apoyo incondicional. De igual manera, agradezco profundamente a todos los profesores y compañeros que formaron parte de mi desarrollo personal y académico en el camino hacia esta meta.

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de manera especial a mi madre Rosalía Monagas Rossi, por todo su apoyo incondicional, y por el impulso continuo a ser mejor en cada etapa de mi vida.

## RESUMEN

El objetivo primordial del presente plan de negocio es determinar la viabilidad en los aspectos sociales y financieros de la creación de una instalación deportiva destinada a la práctica del béisbol en un plazo de cinco años. Este proyecto tiene origen gracias a nuevas tendencias deportivas producto de la alta migración que ha vivido el Ecuador en los últimos años de extranjeros que tienen como deporte principal el béisbol y que no cuentan con un espacio apropiado para su práctica y desarrollo en la ciudad de Quito.

El desarrollo del plan de negocios inició con el análisis del entorno externo (PEST), de la industria (PORTER) y análisis de la matriz EFE de la industria en la que se posiciona (R9311.03); lo cual permite seleccionar y evaluar óptimas oportunidades y amenazas que afectan al rendimiento del proyecto. Se continuó realizando una investigación y análisis del cliente mediante la implementación de la metodología cualitativa y cuantitativa, las cuales acogieron conocimiento sobre gustos y preferencias de los potenciales clientes; el uso de herramientas como el focus group, entrevistas a expertos y encuestas permitieron saber sobre el nivel de aceptación del proyecto y una guía para la selección de estrategias adecuadas que se acoplen a la segmentación e inclinación del mercado meta. Es por esta razón que la selección de una estrategia de enfoque permite una alta efectividad ya que en la actualidad no existen espacios adecuados para satisfacer la necesidad de practicar el béisbol de manera adecuada. Por otro lado, lo que se refiere a la estructura de la organización, se implementó un orden jerárquico adaptado a la organización y tipo de negocio. Por último, se realizó un modelo de análisis financiero que determine la viabilidad del proyecto.

En conclusión, existe en la actualidad una demanda de un espacio apropiado para la práctica del béisbol por parte de un segmento pequeño del mercado. Sin embargo, el proyecto demuestra ser viable acorde a la investigación de mercado y el análisis financiero realizado.

## **ABSTRACT**

The main objective of the actual business plan is to determine the viability in the social and financial aspects of the creation of a sports facility destined to the practice of baseball in a period of five years. This project has its origin thanks to new sports trends, product of the high migration that Ecuador has lived in recent years of foreigners whose main sport is baseball which do not have an appropriate space for their practice and development in the city of Quito.

The development of the business plan began with the analysis of the external environment (PEST), of the industry (PORTER) and analysis of the EFE matrix of the industry in which it is positioned (R9311.03); which allows to select and evaluate optimal opportunities and threats that affect the performance of the project. We continued conducting research and analysis of the client through the implementation of qualitative and quantitative methodology, which received knowledge about tastes and preferences of potential customers; the use of tools such as the focus group, interviews with experts and surveys allowed to know about the level of acceptance of the project and a guide for the selection of appropriate strategies that fit the segmentation and inclination of the target market. It is for this reason that the selection of a focus strategy allows a high effectiveness since currently there are no adequate spaces to satisfy the need to practice baseball properly. On the other hand, what refers to the structure of the organization, a hierarchical order adapted to the organization and type of business was implemented. Lastly, a financial analysis model was carried out to determine the viability of the project.

To resume, there is currently a demand for an appropriate space for the practice of baseball by a small segment of the market. However, the project proves to be viable according to the market research and the financial analysis carried out.

## Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación.....	1
1.2 Objetivo General .....	2
1.3 Objetivos Específicos.....	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS .....	3
2.1 CIUU 4.0 .....	3
2.2 Análisis del entorno externo (PEST).....	3
2.3 Análisis de la Industria (PORTER) .....	8
2.4 Matriz EFE .....	11
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	13
3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa .....	13
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	20
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	20
5. PLAN DE MARKETING .....	23
5.1 Estrategia General de Marketing.....	23
5.1.1 Mercado Objetivo.....	23
5.1.2 Propuesta de Valor .....	24
5.2 Mezcla de Marketing.....	25
5.2.1 Producto .....	25
5.2.2 Precio.....	29
5.2.3 Plaza.....	30
5.2.4 Promoción.....	32
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	36
6.1 Misión, visión y objetivos .....	36
6.2 Plan de operaciones .....	37
6.2.1 Cadena de valor.....	37
6.2.2 Mapa de procesos .....	39

6.2.3 Flujo de operaciones.....	40
6.3 Estructura Organizacional.....	41
6.3.1 Descripción de funciones.....	42
6.3.2 Sueldos de nómina .....	42
6.3.3 Estructura legal del plan de negocio .....	43
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>43</b>
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos .....	43
7.1.1 Ingresos.....	43
7.1.3 Gastos .....	44
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	45
7.2.1 Inversión Inicial .....	45
7.2.2 Capital de trabajo.....	45
7.2.3 Estructura de capital .....	45
7.3 Proyección de estados de resultado, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	46
7.3.1 Proyección estado de resultado.....	46
7.3.2 Estado de situación financiera .....	47
7.3.3 Flujo de efectivo.....	48
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración .....	49
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	49
7.4.2 Calculo de la tasa de descuento.....	50
7.4.3 Criterios de valoración .....	50
7.5 Índices financieros .....	51
<b>8. CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>53</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>58</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación**

El presente plan de negocios propone crear un negocio para la explotación de una instalación deportiva de béisbol en la ciudad de Quito. Este tiene como finalidad el agrupar al segmento de personas extranjeras residentes y ecuatorianas y desarrollen el nivel competitivo de este deporte en la ciudad equinoccial.

Así mismo, el béisbol es un deporte que tiene ya tiempo en la industria, el mismo está desarrollado a mayor nivel en los Estados Unidos y países alrededor del Ecuador como Colombia, Venezuela y un poco Brasil en Sudamérica y en el resto del Caribe en República Dominicana, Puerto Rico, México, Panamá y Cuba. En Europa existen países como Holanda, Italia y España que ya han participado en el Mundial de Béisbol que tiene 8 años de haberse realizado por primera vez.

Actualmente en la ciudad de Quito, existe una Liga de Softbol de Pichincha donde la mayoría de los participantes pertenecen a la comunidad internacional de la ciudad, la misma cuenta con una cantidad alrededor de 16 equipos los cuales no tienen un espacio apropiado (Agencia AFP, 2018). Por lo que la práctica fuera de unas instalaciones apropiadas podría afectar a las personas que se encuentren alrededor de los espacios públicos donde se practique y que no tengan las normas necesarias de seguridad que podrían ocasionar que se lastimen.

Finalmente, el desarrollo de la práctica de este deporte puede ser una nueva tendencia en la ciudad, además de abrir nuevas oportunidades de empleos, siguiendo esto hay personas que no les gustan deportes como el fútbol, tenis o baloncesto y que quizás podrían tener interés en practicar béisbol y así a largo plazo ver la oportunidad de que Ecuador se una a Colombia y Venezuela como países de Sudamérica que ejercen de manera profesional este deporte.

## **1.2 Objetivo General**

Diseñar un plan de negocios para la creación de una instalación deportiva para la práctica del béisbol y otras actividades recreativas relacionadas en la ciudad de Quito.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- Estudiar y analizar el entorno de la industria de la explotación de instalaciones deportivas mediante los factores externos.
- Analizar al cliente a través del uso de herramientas de investigación cualitativa y cuantitativa para entender sus expectativas y preferencias para así captar las oportunidades de negocios claves en la industria.
- Analizar las oportunidades de negocio y valorar cada una para determinar cuál es la mejor toma de decisión.
- Establecer una estrategia mediante la mezcla de marketing para el plan de negocio que permita crear una propuesta de valor que permita llegar de manera eficiente y eficaz al mercado objetivo propuesto.
- Constatar una estructura organizacional y administrativa que sea optima y vaya de la mano con la misión, visión y objetivos del proyecto.
- Estimar ingresos, costos, capital y proyecciones del proyecto con la finalidad de valorar su rentabilidad.

## 2. ANÁLISIS ENTORNOS

### 2.1 CIUU 4.0

Tabla 1. Clasificación CIUU

Clasificación	Descripción
R	“Artes, entretenimiento y recreación”
R90	“Actividades creativas, artísticas, de entretenimiento”
R93	“Actividades creativas, artísticas, de entretenimiento”
R931	“Actividades Deportivas”
R9311	“Explotación de instalaciones deportivas”
R9311.0	“Explotación de instalaciones deportivas”
R9311.01	“Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos para espectadores): campos y estadios de fútbol, hockey, béisbol, estadios de atletismo, piscinas, campos de golf, circuitos de carreras de automóviles, canódromos, hipódromos, pistas y estadios para deportes de invierno y pistas de hockey sobre hielo” (INEC, 2012).

Adaptado de: INEC.

### 2.2 Análisis del entorno externo (PEST)

#### Político.

El estado garantiza la libre práctica de los deportes. El estado a través de la entidad responsable de las leyes del deporte conocida como el Ministerio del Deporte, hoy conocida como Secretaría del Deporte declara en el Art. 7 “El Estado garantizará los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades, a mantener, desarrollar y fortalecer libremente su identidad en el ámbito deportivo, recreativo y de sus prácticas deportivas ancestrales” (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2015). Resulta una **oportunidad alta**, dado que la industria deportiva en el Ecuador fomenta la creación y práctica de nuevos deportes enmarcados en la ley, y, este tipo de actividad se respalda por las entidades públicas competentes.

El Estado concede los mismos derechos y deberes a las personas extranjeras.

En el Ecuador, bajo la Ley Orgánica de Movilidad Humana considerando el Art. 9 de la Constitución de la República define “Las personas extranjeras que se encuentren en el territorio ecuatoriano tendrán los mismos derechos y deberes que las ecuatorianas, de acuerdo con la Constitución” (Constitución de la República del Ecuador, 2008), lo previo establecido se representa como una **oportunidad media** ya que en los últimos años se ha incrementado la migración extranjera, siendo esta principalmente de países cuyo deporte más representativo es el béisbol. El componente político se considera un punto a favor del plan de negocio a razón del apoyo de las leyes a la creación de nuevos deporte, lo cual estimula el desarrollo en la sociedad, esto es positivo para el plan de negocios ya que esto es un aspecto positivo para el plan de negocios ya que permite comunicar a través de las personas que practican el béisbol actualmente en el país, dar a conocer mediante el aspecto social a los ciudadanos ecuatorianos acerca del deporte y su posible interés en la práctica del mismo y hacer uso de las instalaciones, lo que puede indicar estabilidad en los ingresos de la instalación deportiva.

**Económico.**

El Incremento del Producto Interno Bruto (PIB). Para el año 2017 la economía del Ecuador en lo que respecta al rubro macroeconómico PIB incremento en un 3.0% en comparación al cuarto trimestre del año anterior, lo cual representa una **oportunidad baja** dado que el consumo de bienes y servicios ha incrementado, lo cual ha beneficiado al sector industrial, a día de hoy el PIB del Ecuador es de \$103,057 mil millones para el primer trimestre del 2017; a continuación en la tabla 1 se puede apreciar el ciclo económico del país y su variación (Banco Central del Ecuador, 2018).

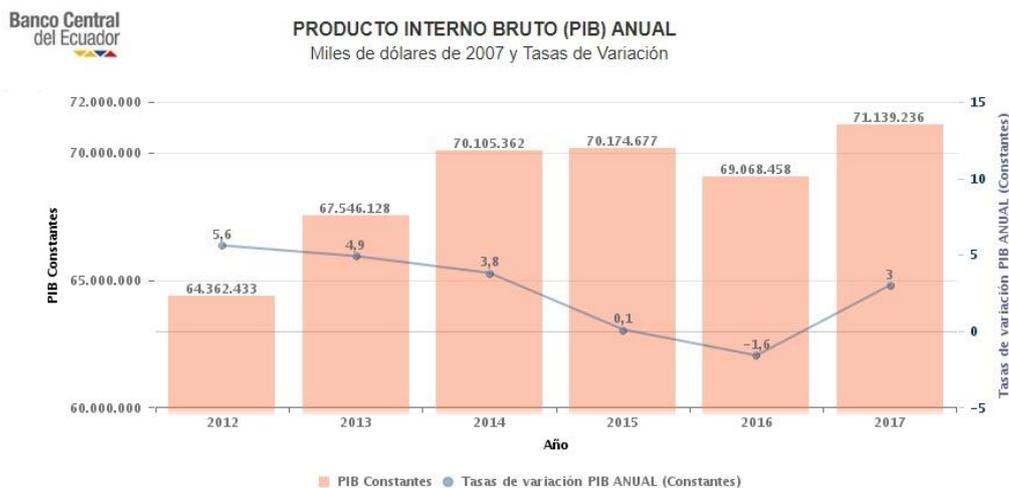


Figura 1. Producto Interno Bruto Anual en Miles de dólares de 2007 y Tasas de Variación

Nota: Ciclo del Producto Interno Bruto 1993-2017. Tomado del Banco Central del Ecuador

Como podemos observar en la tabla 1, la economía en los últimos 5 años ha tenido subidas y bajada, pero sin embargo el mismo aumento 4.6 puntos respecto al año anterior, por lo cual se justifica lo dicho anteriormente.

Artículos deportivos no pagan salvaguardas, pero su valor es doble. Acorde con la información suministrada por ECUAPASS los artículos relacionados a la actividad deportiva del béisbol no pagan salvaguardas, pero su valor de importación se duplica por los otros agregados como el IVA del 12%, Arancel Ad-Valorem del 30% y el FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia) Se aplica el 0.5% sobre la base imponible de la importación (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2017), lo cual representa una **amenaza media** debido al ingreso con el que cuentan los ciudadanos para adquirir dichos implementos.

Tasa de interés. La tasa actual para el prestamos de crédito para marzo del 2018 es de 7.26%, mientras que en marzo incremento un 0.37% siendo la tasa vigente de 7.63%. Sin embargo según las estadísticas publicadas por el Banco Central del Ecuador, la tasa de interés para el mes de mayo presentado en la tabla 1, son importantes para saber el tipo de tasa que se requiere para la realización o

constitución de cualquier tipo de negocio y que pueden afectar al mismo (Banco Central del Ecuador, 2018).

Tabla 2. Tasas de Interés – mayo 2018

Tasas de Interés			
mayo - 2018			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.03	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	8.91	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.79	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	7.86	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	6.67	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.59	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	11.02	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.67	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.62	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.47	Educativo	9.50
Inmobiliario	10.44	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.97	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista <sup>1</sup>	26.81	Microcrédito Minorista*	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple <sup>1</sup>	23.82	Microcrédito de Acumulación Simple*	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada <sup>1</sup>	20.28	Microcrédito de Acumulación Ampliada*	23.50
Inversión Pública	8.23	Inversión Pública	9.33

*Nota: Se visualizan la tasa de interés anual en porcentaje, tanto la tasa activa efectiva máximas como la tasa activa efectiva referencial (Banco Central del Ecuador, 2018)*

Tasa de inflación. Para el mes de marzo la tasa de inflación mensual bajo a 0.06% es decir se redujo un 0.09% en comparación con febrero, ciertamente es una señal de que los precios de algunos productos o servicios podrían haber bajado; pero la tasa de inflación anual para marzo es de -0,21% con una disminución de 0.75% con respecto a marzo del año pasado 0.96% lo que indica que las personas tienen más poder adquisitivo dado a la baja de precios, sin embargo esto no afectaría la tendencia de desempleo que vive el país actualmente. (Banco Central del Ecuador, 2018); Por lo cual esto representa una **oportunidad baja** para el consumo de servicios de espacios deportivos privados.

El componente económico representa un aspecto negativo para las actividades deportivas, como el béisbol, debido a que es un deporte que necesita de implementos que en el país tienen un precio alto, a pesar del incremento en el

poder adquisitivo y PIB del país, esto no es significa un aspecto que beneficie en si al plan de negocios ya que son valores muy bajos.

## **Social**

Estancamiento del desempleo en el Ecuador. El país para diciembre del 2017 la tasa nacional de desempleo fue de 5.8%, actualmente en marzo del 2018 la tasa se sitúa en 5.7% por lo que la variación no fueron estadísticamente significativas (INEC, 2018), el desempleo puede ser un factor importante y que pudiera afectar al mercado extranjero por lo que esto representa una **amenaza baja**.

El quiteño desconoce del béisbol. Frases como “Para los quiteños es inusual” y “En Quito hay pocos espectadores” representan una **amenaza media** ya que es imprescindible para el plan de negocios captar el interés local, para desarrollar aún más la cultura deportiva ecuatoriana (El Comercio, 2018).

El número de personas que practica deportes creció en el 2014. Acorde con las encuestas de calidad de vida en el Ecuador, las personas que practican deportes para finales del 2014 creció 8.7 puntos respecto al último censo realizado, la población segmentada comprendió las edades de 15 años en adelante, dando como resultado del análisis que del total de 37.3% de practicantes 50.2% son hombres y 25,3% mujeres (INEC, 2015); esto representa una **oportunidad alta** dado que el crecimiento de en este aspecto social es notorio y anima a los empresarios o inversionistas a poner un ojo en el aspecto de instalaciones deportivas en la ciudad de Quito.

En el Ecuador residen de más de 10.000 venezolanos. Dada la crisis que afronta Venezuela actualmente, ha provocado un éxodo en el cual muchos países de Latinoamérica viven actualmente una migración descontrolada; en el país equinoccial actualmente residen de manera legal más de 16.590 venezolanos, así como también colombianos, dominicanos y cubanos, esto representa una **oportunidad alta** ya que son migrantes de un país cuyo deporte principal es el béisbol, y, es de gran atractivo para el plan de negocio (Viguria, 2018).

El componente social tiene un efecto positivo, debido que a pesar de la tasa de desempleo que afronta el país, esto no es impedimento para que el crecimiento de la práctica de deportes se detenga, si bien es cierto que existe desconocimiento por parte de los ciudadanos quiteños, esto se compensa con la alta migración de personas de países cuyo deporte es el béisbol, por lo cual el plan de negocios es viable para su realización.

## **Tecnológico**

El impacto de las redes sociales. La provincia de Pichincha para 2014 es la que cuenta con mayor acceso a aplicaciones y redes sociales en Ecuador (Ministerio de Telecomunicaciones y de La Sociedad de La Información, s.f.), por lo que es una **oportunidad media**, pues la comunicación de la actividad del béisbol en Quito podría propagarse por medio de estas herramientas que ofrece la internet.

El componente tecnológico tiene un efecto positivo para el plan de negocio ya que gracias a la tendencia del uso de redes sociales y aplicaciones móviles se puede comunicar acerca del servicio, como de ofrecer una vía de adquisición en línea del mismo, ahorrando recursos a los potenciales clientes y brindando novedad acerca de la instalación deportiva.

### **2.3 Análisis de la Industria (PORTER)**

**Amenaza de Nuevos Competidores:** Para el año 2017 hubo una entrada de 5 competidores nuevos a la industria de las instalaciones deportivas (R9311.01), entre los que se encuentra Rutafutbol S.A, Club Campestre Equinoccial entre otras. (SUPERCIAS, 2019). Por otro lado la crisis en el sector de la construcción evidenciada desde el 2016 ha provocado un estancamiento, haciendo énfasis en la clase media, por otro lado las construcciones cuyo valor oscilan alrededor de los \$250.000 dólares no se han visto afectadas (Jácome, 2017); por lo que esto podría tomarse como una barrera de entrada baja que podría afectar a posibles proyectos dentro de esta industria.

Por consiguiente, la amenaza de nuevos competidores se considera **media** porque que para el año 2017 solo entraron 5 competidores, lo que indica que penetrar en la industria R9311.01 no es fácil, esto se debe a los costos variables que se presentan, como implementos deportivos, infraestructura, ubicación y construcción. Así también, los procesos y requisitos gubernamentales tales como, inscripción en el registro mercantil, RUC, permisos municipales y acta de constitución (SUPERCIAS, 2018).

**Poder de Negociación de los Clientes:** Cantidad moderada de clientes en la industria. Se estima que un aproximado de 1.4 millones personas practican deporte en Quito (El Telegrafo, 2015). En la actualidad existen aproximadamente 57 negocios activos que pertenecen a esta industria por lo cual los clientes tienen mayores ofertas para elegir la actividad que deseen realizar, por lo que su poder de negociación es alto (SUPERCIAS, 2019).

Por consiguiente, el poder de negociación de los clientes es **alto**, debido a la amplia variedad de negocios existentes a través de los cuales pueden satisfacer sus necesidades. Por lo tanto, en la industria R9311.01 es importante tener una estrategia que diverja en una ventaja competitiva que permita una diferenciación que influya en la toma de decisión de los consumidores a la hora de seleccionar entre una instalación deportiva u otra. No obstante, la necesidad del cliente nunca se satisface por completo, por lo que la presencia de productos sustitutos es inminente, ya que el objetivo final de los usuarios es la recreación, y existe gran variedad de servicios para satisfacer esta necesidad.

**Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos:** Existe variedad de sustitutos como los Gimnasios (R9311.02), los cuales tienen usos frecuentes y ofrecen diversidad de ejercicios y dinámicas, acorde con la superintendencia de compañías existen 19 establecimientos activos que ofrecen este servicio. Otros sustitutos pueden ser los clubes deportivos quienes ofrecen servicios adicionales (R9312.00), entre conocidos están Skyfutbol S.A. Por último, los Cines (J5914.00) son un gran centro de atracción que pueden ser agentes sustitutos aunque su repetición no sea frecuente (SUPERCIAS, 2019).

Por consiguiente, la amenaza de productos y servicios sustitutos es **alta**, puesto que existen muchas alternativas a la hora de elegir por parte de los usuarios para divertirse. A parte, cabe mencionar otros rubros importantes como el precio/calidad y la cercanía del servicio que influyen en la toma de decisión del cliente, sin embargo, también dependerá de la actividad que desee el cliente a realizar en el momento.

**Poder de Negociación de los Proveedores:** Gran variedad de importadores – proveedores. Esta industria está copada por 45 negocios en temas de venta de artículos deportivos bajo el CIUU G4649.92, se pueden mencionar entre otros a La Casa de Los Mil Deportes como la más grande de ellas en lo que respecta a su valor capital, pero están otros como KAO SPORT y Marathon.

Por consiguiente, el poder de negociación de los proveedores es **alta**, porque en la actualidad en la ciudad de Quito no existen comercios especializados o con una gama de equipos deportivos enfocados a un deporte en específico; Por lo que, si existe alguna empresa o comercio que se dedique a este rubro de implementos deportivos específico tendrá un alto poder a la hora de negociar.

**Rivalidad entre Competidores:** Decaída en la participación económica de la explotación de instalaciones deportivas. Para el año 2015 la actividad económica R9311.01 fue la que más aportó dentro del sector de enseñanza con una participación del 14.4% mediante 27 empresas, teniendo 4 empresas más que el año anterior, sin embargo esto no supero el margen de participación de los dos años previos 2014 con el 16.2% y el año 2013 con un 17.1% de participación, lo cual nos indica que aunque han entrado nuevos competidores a la industria los mismos no han aportado un crecimiento notorio a la industria (Supercias, 2019). En la actualidad existen 57 competidores activos en la ciudad de Quito, entre los cuales se puede mencionar Quito Polo Club, Futbolcity, Rutafutbol, entre otros. Por lo que existe oferta en la industria (R9311.01).

Por consiguiente, con lo mencionado anteriormente, la entrada de nuevos competidores y su participación no han tenido congruencia ya que entran nuevas empresas, pero no crece la participación de la industria por lo que puede indicar

que la rivalidad entre competidores es **alta**, debido a que los actuales competidores se encuentran en el enfrentamiento de la modificación de los precios de sus servicios para así obtener más ventas. Sin embargo, se puede mejorar el posicionamiento frente a la competencia, para esto se debe hacer promociones del servicio, adquirir patrocinios para ofrecer mejor calidad de los implementos deportivos y consumos como bebidas y alimentos, así como ofrecer valor añadido con otros servicios adicionales al cliente.

## 2.4 Matriz EFE

Tabla 3. Matriz EFE

Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
<b>Oportunidades</b>			
El estado garantiza libre práctica de los deportes	0.04	3.00	0.12
El Estado concede mismos derechos y deberes a las personas extranjeras	0.03	1.00	0.03
Incremento del Producto Interno Bruto (PIB)	0.02	2.00	0.04
Tasa de interés anual bajo en un 0.75%	0.04	2.00	0.08
Las personas practican más deportes	0.03	3.00	0.09
Alta cantidad de residentes extranjeros	0.20	4.00	0.80
Variedad de importadores	0.04	1.00	0.04
El impacto de las Redes Sociales	0.03	2.00	0.06
Cantidad moderada de clientes de la industria	0.05	2.00	0.10
<b>Amenazas</b>			
Valor doble de los artículos deportivos	0.10	3.00	0.30
Estancamiento del desempleo en el Ecuador	0.08	1.00	0.08
Desconocimiento del béisbol a nivel local	0.10	2.00	0.20
Estancamiento de las construcciones	0.10	2.00	0.20
Variedad de productos sustitutos	0.04	1.00	0.04
Los clientes tienen variedad de ofertas	0.06	3.00	0.18
Competidores directos	0.04	4.00	0.16
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.60</b>

*Nota. La ponderación oscila entre 0.00 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria. La calificación varía entre 1 y 4 para indicar que tan eficaz responden las estrategias actuales. 4 = la respuesta es*

*superior, 3= la respuesta está por encima del promedio, 2= la respuesta es promedio, 1= la respuesta es deficiente (David, 2013, págs. 80-81)*

Acorde con los datos arrojados en la tabla 3. El peso de las puntuaciones ponderada de las oportunidades es de 1.44, el cual es mayor al peso de las puntuaciones ponderadas de las amenazas, lo cual indica que el medio ambiente es favorable al plan de negocios. Por lo que el promedio de 2.60 nos dice que el proyecto responde a las amenazas y oportunidades de manera media en general. Sin embargo, en lo que respecta a competidores directos, aunque hay mucha competencia, el proyecto al diferenciarse en el giro del negocio y el tipo de cliente a los que se enfoca responde de manera excelente.

### **Conclusiones Generales**

El Estado ecuatoriano bajo el gobierno de Rafael Correa, mediante su política a través del ministerio de relaciones exteriores permitió la entrada de muchos migrantes sobre todo de cubanos y venezolanos los cuales en su mayoría tienen como afición principal la práctica del béisbol, como deporte propio de sus culturas. En el Ecuador se puede desarrollar esta actividad lúdica por derecho a la identidad cultural que garantiza su constitución.

De igual manera, la economía en el Ecuador ha tenido cambios en sus variables económicas han tenido una ligera apreciación en el sentido positivista de este sector que afecta a todas las industrias y personas para bien o para mal; por un lado, el desempleo se ha mantenido constante y la inestabilidad de la tasa de inflación complica la toma de decisiones empresariales que pueden afectarles a ellas y a su mano de obra.

En complemento, actualmente la sociedad ecuatoriana vive un momento de excedente migración extranjera, significando esta, cambios en la sociedad que pueden significar oportunidades de negocios que pueden satisfacer necesidades a nuevos segmentos de mercado o personas dentro de cualquier industria. Tomando en cuenta que el deporte como actividad inerte del ser humano, que

permite la unión de diferentes culturas, la misma puede abrir campos para la inversión de planes de negocios que propongan un cambio positivo para la sociedad.

Continuando, en el análisis de las fuerzas de PORTER se puede evidenciar que no existe gran cantidad de barreras de entradas, pero sin embargo se necesita de gran inversión para ingresar a la industria de las instalaciones deportivas. Además, en la industria existen muchos competidores, pero la mayoría se encuentran en el mismo océano rojo, es decir, ofrecen instalaciones que ofrecen el mismo tipo de servicios o en este caso el deporte a practicar, por lo que un negocio innovador puede captar a posibles clientes que estén abiertos a probar nuevas experiencias, así como aquellos que están ya relacionados, es decir, los extranjeros que tiene como cultura deportiva el béisbol, logrando así una buena actuación frente a la gran variedad de competidores dentro de la industria.

Para finalizar, la información que nos arroja la matriz EFE nos da un valor de ponderación total de 2.6 lo que nos indica que está por encima del promedio que es 2.5, significando esto que el negocio puede tener éxito, siempre y cuando se aprovechen las oportunidades y se eviten las amenazas que se generen dentro de la industria con la planificación de las estrategias adecuadas. Sin embargo, es importante tomar en cuenta las barreras de entradas, dado que estas se convierten en el mayor obstáculo para el plan de negocio ya que la construcción y adecuación de un terreno para la infraestructura indican su viabilidad.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa**

##### **3.1.1 Investigación Cualitativa**

###### Entrevistas

Para ir profundizando en la idea del plan de negocios y ver el espacio que pueda tener como negocio en una zona, se debe buscar información mediante herramientas de investigación, por lo que se realizó método cualitativo que consistió en la aplicación de dos entrevistas a expertos en los temas de

instalaciones deportivas y en el desarrollo del deporte y su tendencia actual en la ciudad de Quito. En las entrevistas se mencionan temas como el mantenimiento de una cancha y los factores de los cuales depende el periodo de aplicación para la misma. Por otro lado, es importante conocer las tendencias del deporte en la ciudad ya que esto permitirá conocer la relevancia y necesidad de una instalación adecuada para la práctica del béisbol. A continuación, se mostrará el análisis de las entrevistas y la conclusión general.

#### Análisis de los resultados de las entrevistas realizadas a expertos.

Entrevista #1 – David Varea, actual Coordinador de la Carrera de Licenciatura en Gestión Deportiva de la Universidad de Las Américas, con experiencia en el ámbito de instalaciones deportivas. (Anexo 1).

Como primera entrevista se tuvo la oportunidad de entrevistar a David Varea, profesional con experiencia en el ámbito de mantenimiento de canchas. Se tocaron temas acerca del mantenimiento de una cancha, como afectan los factores externos como el clima hasta los internos como el desgaste de la cancha por el uso de los implementos deportivos. También, se pudo obtener información acerca de cómo el proyecto de una instalación de béisbol puede repercutir en la ciudad metropolitana del país, desde la expansión del deporte, puntos económicos hasta el impacto social, el cual puede ser positivo, pero que tomará tiempo.

Se pudo acotar ciertos puntos como conclusión luego de finalizar la entrevista. Para iniciar, el béisbol al igual que muchos deportes no tradicionales tiene oportunidad de expansión a pesar de no ser un deporte masivo, el mismo puede traer un impacto positivo a la sociedad. Segundo, es importante saber el uso continuo de la cancha y el tipo de usos que se le va a dar ya que una instalación deportiva se presta para otros tipos de eventos también. Tercero, el clima de la ciudad determinara parte del mismo mantenimiento, así como también el uso de los implementes y requerimientos deportivos necesarios y como afectan estos al estado de la cancha; por lo que no existen parámetros establecidos que te indiquen el valor monetario y el periodo en el cual se realizara dicho mantenimiento. Cuarto, en base a la tendencia social que vive el país en

específico en Quito, lo primordial sería adecuar espacios actuales para la práctica del béisbol y que esto genere la cultura que permitirá en un futuro la verdadera necesidad de una instalación en la ciudad. Quinto, el costo de los implementos de un deporte como el béisbol tendrá un impacto económico mucho más alto a diferencia de otros deportes. Sexto, para llegar a ser tendencia en la ciudad de Quito, es imprescindible que sea transmitido por los extranjeros que practican el deporte por cultura y que los mismos sean centro de atracción hacia los ciudadanos mediante el boca a boca, ya que ir directamente al quiteño sería más difícil. Por último, el proyecto a largo plazo puede ser rentable ya que las tendencias de hace 10 años en adelante han demostrado que las personas no juegan solo fútbol, sino que realizan otras actividades y que la clave está en las estrategias, correcta planificación y ejecución.

Entrevista #2 – Cesar Prieto, venezolano que reside en el Ecuador desde el año 2016 y Jugador aficionado de béisbol (Anexo 2).

Para la segunda entrevista se contactó con Cesar Prieto cuya persona actualmente practica softbol y reside en Quito desde hace dos años, esto permitió tener una idea de cómo se desarrolla el deporte en la ciudad metropolitana. El mismo se mostró muy receptivo y abierto a responder las preguntas. Se tocaron temas principalmente de cómo se está desarrollando el béisbol en la capital del Ecuador, la organización del deporte en la ciudad, así como información demográfica y opinión personal acerca del proyecto de una instalación que permita la práctica del béisbol y deportes asociados.

Finalizada la entrevista se pudo determinar puntos para concluir. Primero, el deporte tiene poco desarrollo, pero que en la capital está creciendo gracias a la migración caribeña. Segundo, el deporte actual que está tomando fuerza en la ciudad es una rama del béisbol llamada softbol, disciplina que utiliza los parámetros básicos del béisbol, pero con ciertos cambios. Tercero, existe una instalación hacia el sur de la ciudad pero que en el norte que es donde se concentran más equipos solo cuentan con un espacio adaptado para la práctica informal por el municipio. Cuarto, la población está dividida en lo que respecta a la práctica del deporte por regiones, en la costa es practicado en su mayoría por

los locales, mientras que en la sierra el deporte está siendo practicado por extranjeros donde se pueden diferenciar venezolanos, cubanos y dominicanos. Quinto, la creación de una instalación especializada beneficiaria de gran manera a los practicantes, ya que en muchos casos hay equipos que no logran jugar ya que solo se cuenta con un espacio en el norte de Quito. Por último, el espacio tendría que ser un espacio multiusos ya que se pueden desarrollar otros deportes en la misma cancha y que esto puede ser beneficioso como negocio, pero que tendría que ser un espacio público para que el mismo se pueda desarrollar y llamar la atención, mientras que de ser manera privada desprestigiaría al deporte y sería más difícil conseguir clientes. Lo anteriormente dicho, se puede relacionar con la gran congruencia de personas que practican béisbol en el Parque Bicentenario, un espacio público que, aunque no está adaptado de manera eficiente tiene demanda con más de 42 equipo formados, un aproximado a 378 personas para un solo espacio cuya demanda máxima es de 18 (El Comercio, 2018).

### Focus Group

Como segunda herramienta de investigación cualitativa se reunió un Focus Group con el propósito de saber la opinión y preferencias al respecto sobre la implementación de un campo de béisbol en Quito; el grupo constató de 7-8 personas entre ellas ecuatorianos y extranjeros cuyo perfil es de clientes potenciales para el proyecto (Anexo 3). El mismo fue realizado en la Av. Eloy Alfaro, Calle principal de Los Granados, Condominios El Batán, en la ciudad capital. A continuación, se presenta el análisis y resultados obtenidos:

El grupo demostró gran interés en la mayoría de los temas, los participantes en gran parte hacen ejercicio y practican actualmente softbol. Acorde a esto en cuanto a su opinión acerca del deporte en el país, todos acordaron que el deporte estrella es el fútbol, pero que no se incentiva la explotación de otros deportes a un nivel competitivo o profesional notorio. Conjuntamente con esto el deporte podría ser más inclusivo con aquellas personas que deseen mejorar su desempeño deportivo a pesar de no tener el talento para ser profesional a temprana edad. También, se habló sobre la práctica del deporte por parte de los

quiteños, específicamente en el uso de instalaciones privadas ha disminuido, dado que el sector público ha atendido estas demandas, pero las acordaron sin embargo que cuando las personas están inmersas en el deporte, pasan a la fase de buscar un valor agregado por el cual si pagasen por el uso de instalaciones adecuadas. En complemento a esto mencionaron que las características que debe tener una instalación deportiva para que aporten este valor agregado son parqueadero, implementos deportivos y accesibilidad. Acercando ya hacia el tema específico, el béisbol para el quiteño es un deporte que no genera las emociones dado que el desarrollo del mismo es más lento a diferencia del fútbol, pero, sin embargo, hay un interés cuando se presencia el deporte en los espacios públicos pero que la integración de este deporte depende de factores como la comunicación e inculcar estos fundamentos desde temprana edad de los más jóvenes. Dentro del tema específico, se habló sobre la indumentaria, todos acordaron que el ofrecer estos equipamientos es un plus (valor agregado) que podría ofrecer el proyecto, pero que no existe la necesidad de tener todos estos agregados para ejercer la práctica del béisbol. Por otro lado, se propuso a los citados que ofrecieran su opinión acerca de la parte monetaria que envuelve al plan de negocios y a los potenciales consumidores, entre las opiniones se hizo énfasis en que debe haber algún convenio para que las personas que utilicen las instalaciones aporten para el mantenimiento, pero que al final si se habla del desarrollo del deporte y su entrada en Quito, el mismo debe ser un espacio público con el fin de que se convierta en un centro de atracción y que mediante una estrategia de hacer eventos públicos que llamen la atención de las personas cuando las mismas se intriguen y quieran saber sobre la cancha o diamante.

### Segmentación

El tamaño de la muestra obtenido a partir de la población tomada de segmentación de ecuatorianos y extranjeros de 15 años o más que practican deporte y con un nivel socioeconómico A, B y C+ (27.182 personas) es de 385, pero por ser un proyecto de investigación se tomó un muestreo de 50 personas para realizar la investigación cuantitativa.

## Investigación Cuantitativa

Se realizó una encuesta de sondeo a personas ecuatorianas y extranjeras que comprendieran las edades de 18 años en adelante los cuales serían los potenciales clientes. El método que se utilizó para esta investigación fue el de muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que se buscó la accesibilidad a personas cercanas que cumplieran con los requisitos.

El 84% de los encuestados fue del género masculino mientras que el otro 16% fue del género femenino. El 44% de los encuestados tiene una edad entre 22 y 25 años, seguido por el 28% estima una edad entre 18 a 21 años, después el 22% que tienen una edad entre 26 a 32 años, y por último el 6% que resta tiene entre 33 años y más. Por último, el 78% de los encuestados son ecuatorianos y el 22% restante son extranjeros.

Los resultados de la encuesta se basaron en la realización de tablas cruzadas para determinar la posible conducta de consumo y aceptación del proyecto.

Tabla 4. ¿Le gustaría que en Quito se encuentre una Instalación de béisbol? / Sexo

Recuento de 8. ¿Le gustaría que en Quito se encuentre una instalación de béisbol? / Sexo			
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna	Sin respuesta	Total general
Femenino	Si	10%	16%
Masculino	Si	64%	84%
<b>Total general</b>		<b>74%</b>	<b>100%</b>

De los encuestados un total del 84% pertenece al género masculino y el 16% restante al femenino. El total de los encuestados afirmó con un 74% que si quisieran tener una instalación de béisbol a disposición. Cabe notar que incluso en el género femenino hay una mayoría que afirmó positivamente, lo que significa que el proyecto tiene una oportunidad adicional de negocio para plantear estrategias que permitan atraer a clientes de este género y generar diferenciación.

Tabla 5. ¿En qué sector de la ciudad le gustaría tener la instalación de béisbol? / Nacionalidad

Cuenta de 9. ¿En que sector de la ciudad le gustaría tener la instalación de béisbol? / Nacionalidad							
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna	Centro-Norte	Cumbayá	Norte	Sin respuesta	Tumbaco	Total general
Ecuatoriana		16%	8%	28%	24%	2%	78%
Extranjera		12%	0%	6%	4%	0%	22%
<b>Total general</b>		<b>28%</b>	<b>8%</b>	<b>34%</b>	<b>28%</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>

La locación es importante y la misma debe tener un fácil acceso, por eso no hay una disparidad tan grande entre centro-norte (28%) y norte (34%), cabe destacar que la mayoría de los extranjeros prefieren el centro, ya que actualmente se práctica en el parque bicentenario, por lo que les es favorable esa zona.

Tabla 6. ¿Le gustaría practicar béisbol? / Edad

Cuenta de 7. ¿Le gustaría practicar béisbol?		Etiquetas de color		
Etiquetas de fila		No	Si	Total general
18-21		10%	18%	28%
22-25		12%	32%	44%
26-32		8%	14%	22%
33+		2%	4%	6%
<b>Total general</b>		<b>32%</b>	<b>68%</b>	<b>100%</b>

El interés por practicar el béisbol es clave, ya que sin el mismo no existe razón para la cual tener una instalación adecuada. El 68% afirmó que si les interesa, siendo la edad de personas entre 22-25 años la enfatizo más interés en la práctica del béisbol. Para finalizar, esto ayuda en el proceso de la estrategia de enfoque a la hora de seleccionar el mercado meta del plan de negocios

### Conclusiones Capitulo 3

Una vez concluida la investigación cuantitativa y cualitativa y de haber realizado el análisis pertinente de los resultados se pudo obtener una noción de las preferencias y necesidades de los potenciales clientes y consumidores del béisbol en Quito.

Con referencia en la información obtenida de las entrevistas, grupo de enfoque y encuestas, se pudo obtener declaraciones acerca de los potenciales consumidores. Primero que los deportes no tradicionales han tenido gran acogida, pero los mismos toman tiempo para integrarse a la cultura deportiva del quiteño y por ello el poco desarrollo que tiene actualmente el béisbol en Quito. Segundo, para que el béisbol alcance más auge el mismo debe empezar a desarrollarse desde espacios públicos para captar rápida atención. Sin embargo, los espacios públicos son limitados en lo que a servicios complementarios se refiere; es por ello que una instalación privada mediante el buen uso del marketing y de las comunicaciones con el mercado meta puede ser atractivo

mediante la oferta de servicios plus que brindaran una satisfacción más completa a los consumidores. Acorde con las encuestas los servicios que las personas más buscan en una instalación son parqueaderos, cafeterías y que la cancha sea apta para otros deportes (Anexo 5). El uso de las instalaciones para prestar servicios como clases de béisbol por contrato de servicios externos puede ser una buena estrategia para darle sentido a una instalación, así como la creación de eventos o campeonatos. Por último, los resultados de las encuestas nos dan a conocer que las personas si están interesadas en contar con una instalación apropiada, así como también a pesar de que existe desconocimiento del deporte están abiertos a practicarlo.

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

##### **4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.**

La idea de la creación de una instalación deportiva de béisbol se enfoca en satisfacer las necesidades tanto sociales como deportivas en la ciudad de Quito por medio de un servicio que ofrezca una nueva forma de recreación y del desarrollo de un nuevo deporte a otros niveles. El diseño de la instalación procura no ser solo un espacio para el béisbol sino para otros deportes o ramas de este, El sóftbol es una de ellas. Como complemento a esto, se ofrecerán otros servicios, como una cafetería o estilo de “clubhouse” donde se busca no ser solo un espacio deportivo, sino también incentivar la socialización de los consumidores; así como situar el espacio en un lugar de fácil llegada o acceso, juntamente con parqueadero para aquellos que cuenten con vehículo propio.

Al principio de la investigación, en la justificación de la creación de un diamante de béisbol, se menciona que el deporte ya tiene un tiempo practicándose en Quito, pero bajo la modalidad de softbol y que cuenta con una liga provincial llamada Liga de Sóftbol de Pichincha que cuenta con un aproximado de 16 equipos (Agencia AFP, 2018); y que actualmente estas organizaciones no tienen la opción de un espacio adecuado para la práctica del béisbol, por lo que da apertura a la realización de la idea de este proyecto. También acorde al análisis

PESTEL (Capítulo 2), se puede apreciar que la práctica de deportes en el Ecuador ha crecido en un 37.3%, creciendo 8.7 puntos porcentuales más que el censo pasado; sin dejar de mencionar la oleada migratoria de venezolanos y otras nacionalidades que ya residen en la capital (Viguria, 2018); que de igual manera practican deportes y que estarían interesados o esperando el momento para practicar béisbol o sóftbol, ya que la instalación tendría cualquier finalidad de su uso, ya sea para fines competitivos, recreativos o entrenamiento.

Siguiendo con el análisis del cliente, se iniciará con la investigación cualitativa, haciendo referencia a las entrevistas, según David Varea, uno de los puntos que mencionó, es que el béisbol empiece desarrollándose en espacios multiusos, es decir, en espacios ya construidos y conocidos por los consumidores, y que estos se puedan amoldar a las características del diamante para su uso esporádico cuando se requiera, de esta manera provocaría un impacto en las personas que visiten las instalaciones a jugar fútbol, pero vean que se está practicando otro deporte como el béisbol y esto provoque curiosidad; este punto concuerda con el de la otra entrevista realizada a Cesar Prieto donde él comenta que el espacio puede ser de uso para varios deportes de esta manera las personas que no practiquen el béisbol conozcan del lugar a través de otras disciplinas deportivas y que tarde o temprano tengan contacto con el mismo y capte su interés. Y el otro punto donde ambas entrevistas concordaron es que el béisbol podría popularizarse rápidamente en espacios públicos causando esto que en el largo plazo de necesidad a instalación adecuada con todos los servicios. Continuando con el grupo de enfoque, el cual reunió a personas que practican actualmente sóftbol y personas que tienen conocimiento del deporte, su opinión contrasta con la información de las entrevistas en el punto que, ellos manifestaron que primero hay que popularizar el deporte a través de la comunicación, pero que sin embargo cuando los usuarios están muy entregados o dedicados a un deporte empiezan a crearse la necesidad de más servicios o mejores instalaciones y que se dispongan a pagar por ello. Por lo que esto abre la oportunidad de negocio y que es necesario implementar las correctas estrategias y comunicar el mensaje que el proyecto desea mandar e incorporar servicios que realmente cumplan con las expectativas del cliente.

La investigación cuantitativa proporcionó información acerca de lo que piensa el cliente potencial acerca de la idea del proyecto, precios y servicios adicionales que espera. Como principal punto de interés fue el saber que tanto hombres como mujeres en un 74% (Capítulo 3) afirmaron que les gustaría practicar béisbol por ende si quisieran una instalación de béisbol, pero de igual manera aquellos que no tenían conocimiento acerca del deporte, en un 26% dijeron que, si querían una instalación, por lo que podemos deducir que los consumidores tienen mente abierta a experimentar en nuevas tendencias por lo que es un punto positivo para el proyecto. En base a esto, podemos comparar conjunto con el poder de negociación de los clientes que es alto dado que existe mucha oferta, de 57 competidores activos en Quito según el INEC (Capítulo 2), pero que sin embargo muchos ofrecen el mismo tipo de servicio que son las canchas de fútbol y en cuanto a otros deportes como el tenis, es difícil para el usuario que no sea socio de algún club poder usar estas instalaciones, por lo que el proyecto de una instalación de béisbol ofrece un servicio diferente que puede ser de atracción, y acorde con las personas encuestadas un 74% quieren encontrar un diamante de béisbol en Quito.

El lugar ideal para la disposición de una cancha de béisbol sería hacia el centro-norte de la ciudad, ya que según las encuestas un 28% correspondiendo un 12% extranjero y 16% ecuatorianos desean esta locación, pero que sin embargo debe haber un enfoque de favor hacia el extranjero que tiene en su cultura deportiva al béisbol, ya que es más favorable que ellos sean los que mediante el boca a boca incentiven a participar a los ciudadanos quiteños. Por otro lado podría favorecer a los proveedores de implementos deportivos que se encuentren por la zona, por lo que podrían experimentar demandas de artículos de béisbol, lo que a su vez para el proyecto sería beneficioso ya que podría disminuir el poder de negociación de los proveedores. Otro punto a favor es que en la zona centro-norte de la ciudad es más accesible a través de un servicio de transporte público más numeroso.

Para continuar, se pueden cruzar dos puntos importantes dentro del análisis del cliente, ya que entre los servicios que los encuestados deseaban encontrar, era la posibilidad de que las instalaciones sean multiuso y a su vez, con el grupo de

enfoque los participantes resaltaban de igual manera que el hacer eventos no relacionados al deporte, pero de interés para el usuario local como estrategia para difundir en la sociedad la existencia de una instalación de béisbol puede funcionar.

Por todo lo acotado anteriormente, podríamos decir que dependiendo de las estrategias que se implementen, el proyecto puede ser viable, pero para esto se necesitan las estrategias de comunicación y de marketing correctas, que sean homogéneas al análisis del mercado o del cliente que se realizó, ya que como se mencionó previamente un 74% de los encuestados si desean una instalación, pero la práctica del béisbol corresponde a un 68% que nos dice que verdaderamente ese porcentaje utilizaría las instalaciones. De igual manera en la investigación cuantitativa se aclaró que los servicios son claves para que el interés de la sociedad sea captado, el prestar servicios como eventos, la posibilidad de que tenga múltiples usos, son herramientas que pueden funcionar para que conozcan las instalaciones para despertar el interés del público objetivo.

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia General de Marketing**

La estrategia de marketing en la cual se basa el plan de negocios es de Enfoque. La siguiente está definida como “concentrarse en las necesidades de un segmento particular, un grupo de compradores o un mercado geográfico, sin intentar cubrir todo el mercado.” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 287). La selección de esta estrategia se debe a que en el mercado de las instalaciones deportivas en Quito no hay una dedicada al béisbol, por lo que está dirigida para aquellas personas cuyo deporte principal es este, y también para personas que desean practicar un deporte diferente.

#### **5.1.1 Mercado Objetivo**

El mercado meta u objetivo “consiste en un conjunto de clientes y compradores que tienen necesidades o características en común y a los cuales la compañía decide atender.” (Kotler & Armstrong, 2017, pág. 179). El segmento al cual el plan de negocios se dirige es al de personas extranjeras y ecuatorianas de 15

años en adelante, que pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C+, que residen en la ciudad de Quito. El número total de personas que conforman el mercado meta para el que se enfoca el proyecto es de 27.182

*Tabla 7. Segmentación de Mercado*

Segmentación Geográfica / Población de Quito	2.644.145
Segmentación Demográfica / ecuatorianos y extranjeros de 15 años y 39 años	174.441
Segmentación Conductual / ecuatorianos y extranjeros que practican ejercicio	75.716
Segmentación Psicográfica / ecuatorianos y extranjeros de nivel socioeconómico A,B y C+	27.182
TOTAL	27.182

*Nota: segmentación del plan de negocios basada en criterios.*

Para definir la cantidad de personas del mercado objetivo, se tomó primero el total de personas que residen en la provincia de Pichincha, luego se procedió a calcular el porcentaje de personas que viven en Quito que corresponde al 86% de la provincia. Seguidamente se segmentó en rangos de 15 a 39 años de edad, de las personas que viven en Pichincha y se le sacó el 86% para obtener un estimado de las que viven en la ciudad Capital. Por otro lado, se buscó información estadística de los extranjeros residentes en Ecuador provenientes de Estados Unidos, Cuba, República Dominicana, Puerto Rico y Venezuela, ya que son los países donde se practica más el béisbol. Como penúltimo paso se obtuvo que el 37.7% de personas en el Ecuador de 15 años o más son las que practican ejercicio, de ese porcentaje se obtuvo el estimado para quiteños y extranjeros que fue de 75.716. Y por último se segmentó mediante los niveles socioeconómicos A, B y C+ que son las 27.182 personas. Sin embargo, acorde a los resultados obtenidos en el capítulo 3 de personas que si desean practicar el béisbol es del 68% dando como resultado aproximado un mercado meta de 18.484 personas o clientes potenciales.

### **5.1.2 Propuesta de Valor**

Definimos la propuesta de valor como aquella que “constituye toda la mezcla de beneficios por los cuales la marca se diferencia y posiciona” (Kotler & Armstrong,

2017, pág. 191). Para el proyecto, las instalaciones están dedicadas a todas las personas ecuatorianas y extranjeras que deseen ejercer la práctica del béisbol de cualquier forma, ya sea recreativo, competitivo o de entrenamiento. Además, las instalaciones constarán con otros servicios, como área de recreación social, prestación de espacio de la cancha para eventos, dentro de la misma se pueden realizar otras prácticas deportivas como el softbol y el kickingball (o marros) que tiene reglas similares del béisbol, pero se utilizan los pies y una pelota de fútbol. Por lo mencionado previamente, la propuesta de valor del plan de negocios será de más por más, ya que a diferencia de la competencia la cual en este caso, es casi nula, ya que los únicos espacios disponibles en la zona centro de la ciudad son parques públicos (Parque La Carolina y Parque Bicentenario) no aptos para la práctica de dicho deporte; “La Base” se enfoca en ofrecer una instalación apropiada, con vallas que cierren el diamante que evita el peligro de contacto con personas ajenas a la práctica, diseño y medidas adaptado a las normas del juego, evitando así daños de propiedad pública, por último zonas de aseo personal (áreas húmedas y secas) con la finalidad de brindar comodidad a los usuarios.

## **5.2 Mezcla de Marketing**

### **5.2.1 Producto**

#### **5.2.1.1 Definición Producto**

Los clubes, centros sociales deportivos e instalaciones deportivas son lugares donde las personas buscan tiempo de ocio y entretenimiento mediante el deporte e incentivar la práctica de este para mejorar habilidades, así como el desarrollo integral personal mediante la socialización.

La instalación deportiva “La Base” tiene como giro principal el alquiler de una cancha de béisbol, realización de eventos recreacionales y como ingreso adicional tendrá una alianza con entrenadores de béisbol a partir del segundo año de funcionamiento, que dictaran clases a grupos o personas que quieran aprender a practicar o mejorar su rendimiento en el béisbol, lo cual tiene como finalidad incentivar el desarrollo de la disciplina en la ciudad de Quito.

### **5.2.1.2 Atributos y Características**

La cancha de béisbol está compuesta por césped natural en forma de diamante, dentro del diamante se encuentra un rombo delimitado por una silueta externa de tierra, en cada esquina de la figura se encuentra una almohadilla o base, siendo un total de cuatro, que son parte de los implementos deportivos para poder llevar a cabo la práctica. El mantenimiento del campo será mediante el pago de servicio a jardineros especializados que deben regar, cortar y limpiar el campo, la frecuencia de su mantenimiento dependerá de las estaciones climáticas de la ciudad y sus efectos en el terreno. Adicionalmente, dentro de las características del terreno este cuenta con un área de 8250 m<sup>2</sup>, siendo un ancho de 75 metros por 110 metros de largo.

La modalidad de horarios acorde a la información obtenida en el análisis del cliente desde la inauguración del plan de negocios permitirá el arriendo de la cancha a cualquier hora del día a partir de las 9:00 - 21:00, exceptuando los viernes y sábado donde se extenderá el horario hasta las 23:00, esto se debe a los servicios complementarios que ofrece las instalaciones. Por otro lado, los domingos el servicio estará operativo de 9:00 – 18:00. Cabe mencionar, que de haber mucha demanda el mismo día para el uso de la cancha, el uso se limitara a tres horas por grupo de personas.

La segunda modalidad correspondiente a las clases acordadas con la alianza de los entrenadores corresponderá a un horario de 15:00 - 18:00 de lunes a jueves. De igual manera, los ingresos que corresponden a este rubro se encuentran dentro los ingresos por arriendo del campo en general, ya que los costos de venta son los mismos.

### **5.2.1.3 Servicios Complementarios**

Las instalaciones de manera adicional ofrecen los siguientes servicios: Área de eventos permite el acuerdo con usuarios o clientes potenciales que deseen realizar actividades sociales o de reuniones de negocios. El siguiente servicio, es “El clubhouse” lugar que permite involucrar a todos los usuarios que utilizan las instalaciones a socializar en un espacio único que ofrece alimentos y bebidas;

adicional tendrá un espacio para la realización de eventos como reuniones o de otra índole. Por último, todos los espacios o servicios complementarios fueron seleccionados en base al análisis del cliente y Focus Group que indican que la creación de estos espacios permite añadir valor agregado a las instalaciones, así como el componente social en el cual se basa el plan de negocios y la cual es la principal herramienta para así atraer a potenciales clientes a que conozcan el atractivo principal que es el campo de béisbol.

#### **5.2.1.4 Actividades complementarias**

Adicional a los servicios complementarios, las instalaciones ofrecerán mediante sus espacios la realización de actividades como: campeonatos semestrales, siendo estas dos durante el año. Cabe destacar que el único gasto en el cual incurre el plan de negocio es en el mantenimiento de las instalaciones. También, la realización de eventos como conciertos o shows de entretenimiento mediante el alquiler de los espacios que dispone la instalación a una empresa que sea patrocinadora y de esta manera incurra en todos los gastos.

#### **5.2.1.5 Servicios Básicos**

Los servicios básicos con los que cuentan las instalaciones son los necesarios, áreas auxiliares con dispensario médicos, áreas húmedas y secas como baños y camerinos. Todos estos tipos de servicios están incluidos en los costos de las mensualidades.

#### **5.2.1.6 Branding y logo**

El Logotipo, (Anexo 6) evoca la forma de 5 lados que tiene el “home” de béisbol. A su vez, forma un escudo de manera que los consumidores guarden un sentido de identificación y pertenencia con el negocio. Los colores de igual manera representan el mismo sentido, ya que cada color está asociado a las banderas de países del continente americano que practican el béisbol. La palabra Base no es solo un término del béisbol, sino que hace alude a ese lugar donde la gente se reúne con amigos. Los dos bates de béisbol se colocan en el lado inferior del logo como elemento heráldico que facilitan la deducción sobre el giro del plan de negocio.

### 5.2.1.7 Atención al cliente y Servicio Post-Venta

La atención post-venta se realizará de la siguiente manera: Primero, se le realizara una encuesta digital donde seleccionara el servicio que utilizó y correspondiente a eso, se le desplegaran preguntas específicas acerca del mismo para saber acerca del nivel de satisfacción del usuario. Segundo se le otorgará información en formato físico que contenga el email y números de teléfonos a los cuales puede emitir mensajes retroalimentación de manera detallada, con la finalidad de ayudar a mejorar el servicio de las instalaciones.

### 5.2.1.8 Niveles del Producto

**Básico:** El producto básico es ofrecer un lugar para realizar actividad física y recreativa.

**Real:** El producto real es el alquiler de un campo de béisbol y como complemento las clases de béisbol para aquellos potenciales clientes que deseen aprender a jugar el deporte o como costumbre seguir practicándolo para mejorar su rendimiento y habilidades.

**Aumentado:** El producto se diferenciará debido a todos los servicios extras que ofrece, en especial el espacio clave que es el clubhouse ya que se enfocará en crear un espacio social que permita al usuario crear un ambiente de vecindad, el poder compartir entre amigos y familia, una manera única de llevar de la mano al deporte y la comunidad.

### 5.1.2.9 Diseño de la instalación

El diseño de la instalación está basado en la información y datos obtenidos en el análisis del cliente, partiendo de ahí, se tomaron en cuenta todos los espacios que diseñados que se pueden observar en el Anexo 7. El área total de la instalación deportiva de béisbol es de 3250 m<sup>2</sup>, los cuales se conforman por un cuadrado de 26 metros en cada lado, en cuyo cada extremo se ubican las bases, mientras que el largo del terreno desde el home (base) hasta la valla, tanto por el lado izquierdo como derecho tiene una distancia de 125 metros.

### 5.1.2.10 Presupuesto Producto

Tabla 8. Inversión Inicial

Inversión Inicial			
Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Césped Monofilamento Nature D3 Standard (m2)	1600	\$ 21,36	\$ 34.176,00
Arena (m2)	1100	\$ 3,56	\$ 3.916,00
Implementos deportivos	1	\$ 926,18	\$ 926,18
Cerramiento H=2.4 M Con Galvalum Metalico E= 0.40MM	475	\$ 22,41	\$ 10.644,75
Camerinos - Baños(m2)	2	\$ 3.684,00	\$ 7.368,00
Parqueadero	1	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00
Areas Verdes	1	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00
Administración y Salas Comunes (m2)	232	\$ 186,24	\$ 43.207,68
Iluminación	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Gradas	2	\$ 850,00	\$ 1.700,00
Equipos y Computadoras	1	\$ 1.164,97	\$ 1.164,97
Rotulo	1	\$ 240,00	\$ 240,00
Servicios Básicos (Primeros 3 meses)	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Permisos municipales y Constitución de la empresa	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Arriendo de 3 meses	3	\$ 3.000,00	\$ 9.000,00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>			<b>\$ 129.693,58</b>

### 5.2.2 Precio

#### 5.2.2.1 Estrategia de precio: Precio por buen valor

La estrategia general de precios utilizada es la del buen valor que se basa en “Ofrecer la combinación correcta de atributos y buen servicio a un precio justo” (Kotler & Armstrong, 2017, pág. 267). De esta manera “La Base” establecer precios que se adapten a la calidad de los servicios que ofrece, ya que además cuenta con espacios más adaptados a la práctica del béisbol y que lo convierten en un plan de negocios competitivo en el mercado ya que en Quito no hay un competidor que parezca. Así mismo, en la información obtenida en el Focus Group, los potenciales clientes comentaron que si están dispuestos a pagar por un servicio que cumpla con sus expectativas y necesidades. Los costos primordiales en los que debe incurrir el proyecto son: pago del personal de todas las áreas, seguro médico y mantenimiento del campo de béisbol. Tomando en cuenta lo dicho anteriormente, se ha decidido fijar un precio para el arriendo del campo, de \$90 por 2 horas de uso.

#### 5.2.2.2 Estrategia de entrada: Descremado del mercado

La estrategia que se utilizó para entrar a competir es la de fijación de precios descremados del mercado la cual se expresa en “Establecer un precio elevado a un nuevo servicio para obtener ingresos máximos capa por capa a partir de los segmentos que estén dispuestos a pagar ese precio alto” (Kotler & Armstrong,

2017, pág. 277). Esta estrategia se debe a que en la actualidad no existe ninguna instalación en la actualidad que ofrezca este servicio y la calidad debe estar asociado a un precio alto.

### 5.2.2.3 Estrategia de Ajuste de Precios: Dinámico

La instalación deportiva “La Base”, tendrá como base la estrategia de fijación de precios dinámico que se define como “El ajuste continuo de precios para satisfacer las necesidades y características de clientes y situaciones individuales” (Kotler & Armstrong, 2017). Debido a que no todos los grupos clientes desearan arrendar el campo de béisbol por 2 horas para su uso, ya sea por falta de personas, tiempo limitado para practicar o divertirse es necesario establecer un precio adecuado a sus necesidades, y esto permitirá promover el servicio mediante la accesibilidad y personalización que se le brinda al consumidor.

### 5.2.2.4 Costo de venta

Tabla 9. Costo de venta unitario por alquiler de campo de béisbol.

Costo de venta unitario		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Item	Porcentaje	Total	Total	Total	Total	Total
Capacidad máxima mensual	100%	3024	3024	3024	3024	3024
Capacidad utilizada mensual	49,07%	1484	1484	1484	1484	1484
Costos operativos mensuales	100%	\$3.497,23	\$3.532,55	\$3.535,70	\$3.538,85	\$3.542,01
Depreciación de la Arena	No aplica	\$ 65,26	\$ 65,26	\$ 65,26	\$ 65,26	\$ 65,26
Depreciación Césped mensual	No aplica	\$ 284,78	\$ 284,78	\$ 284,78	\$ 284,78	\$ 284,78
Depreciación Equipos de computación mensual	No aplica	\$ 30,97	\$ 30,97	\$ 30,97	\$ 30,97	\$ 30,97
Total de personas que asisten	49,07%	1484	1484	1484	1484	1484
<b>Total costo de venta unitario por hora</b>		\$ 2,61	\$ 2,64	\$ 2,64	\$ 2,64	\$ 2,64
<b>Valoración del precio de arriendo del campo x Hora</b>		\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00
<b>Margen de ganancia</b>		<b>47,73%</b>	<b>47,26%</b>	<b>47,21%</b>	<b>47,17%</b>	<b>47,13%</b>

### 5.2.3 Plaza

#### 5.2.3.1 Distribución Directa

“La Base” tendrá un sistema de distribución directa lo que significa que los servicios y productos deben ser adquiridos por el cliente en la instalación deportiva, por lo que se deben dirigir a la oficina. Dicha dirección de la instalación se encuentra en Camposanto Monteolivo, Quito 170124 (Anexo 8), esto localizado específicamente en la Av. Simón Bolívar vía al Camposanto Monteolivo. Sin embargo, los consumidores tendrán tres maneras de adquirir el servicio de arriendo de la cancha: Primero, mediante la aplicación móvil para

reservar y luego confirmar en persona en la oficina. Segundo, pueden reservar en persona, para luego confirmar a la hora acordada. Tercero, podrán reservar mediante una llamada telefónica para proseguir con la confirmación. Además, las confirmaciones deben hacerse por anticipado 30 minutos antes, de lo contrario se cancelará la reservación. Por último, para pedir el área social para eventos deben hacerlo en físicamente en la oficina de la instalación deportiva.

### 5.2.3.2 Tipo de distribución

La distribución del servicio será exclusiva, lo que quiere decir que solo la instalación deportiva podrá vender el servicio.

### 5.2.3.3 Canales de distribución



*Figura 2. Canal de distribución.*

Como se mencionó previamente, la distribución es directa, por lo que no existen intermediarios que pertenezcan al plan de negocios de “La Base”.

### 5.2.3.4 Proveedores

Césped - Monofilamento Nature D3 Standard: El campo de béisbol contara con césped sintético marca CCGrass comercializado y distribuido por la empresa ecuatoriana Césped Ecuador. Asimismo, este tiene un costo de \$ 21,36 por m<sup>2</sup>, e incluye transporte y su instalación. Por lo que el costo total es de \$34.176, ya que el diamante del campo cuenta con 1600 m<sup>2</sup> de zona verde (CÉSPED ECUADOR, 2018). Por otro lado, la razón principal para la selección de este recurso es debido a que tiene una duración de diez años, por lo que su costo y mantenimiento son una mejor opción que el césped natural.

Implementos deportivos: En lo que refiere al ámbito de los equipos que se necesitan para ejercer la práctica del béisbol, todos los equipamientos necesarios se obtendrán mediante la importación de estos, buscando adquirir los mejores precios para la implementación del plan de negocios.

Hidratación: Para este rubro se compran cantidades al mayor a empresas líderes en el mercado de las bebidas, de esta manera los costos serán bajos. Sin embargo, para el segundo año se buscará crear lazos de auspicios con estas empresas a cambio de dar espacio publicitario en la instalación.

### **5.2.3.5 Costos de distribución.**

El plan de negocios no cuenta con costos de distribución ya que la adquisición de los servicios se otorga dentro de la misma instalación. Asimismo, se mantendrán las mismas estrategias y canales durante los primeros 5 años hasta posicionarse en el mercado.

## **5.2.4 Promoción**

### **5.2.4.1 Estrategia de aspiración (Pull)**

Esta estrategia se implementa cuando una empresa quiere realizar promoción, por lo cual “Debe invertir la mayor proporción de su presupuesto de comunicación en publicidad en medios masivos, promociones, y esfuerzos de marketing que apunten a ganar las preferencias de los consumidores finales” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009). Por lo cual, la razón de aplicar esta estrategia es la de atraer a personas que desean consumir nuevas experiencias y a los clientes ya familiarizados con la razón de ser del plan de negocios mediante publicidad. Por consiguiente, dar a conocer la instalación deportiva rápidamente ya que la entrega del servicio se realiza de manera directa.

### **5.2.4.2 Publicidad**

“La Base” realizará variedad de campañas publicitarias con la finalidad de difundir su existencia en el entorno social, y de esta manera, dar a conocer la instalación deportiva. Además, el 8% de los ingresos de las ventas mensuales serán destinados a la reinversión de las activaciones de publicidad.

Flyers y Afiches: La realización de este tipo de activaciones es una de las que más impacto genera, ya que se entrega de manera directa a los potenciales clientes. Los flyers y afiches serán entregados en los parques y zonas de actividad deportiva activa como el parque La Carolina y Bicentenario donde actualmente se practica de manera adaptada el béisbol y otros deportes. Los

flyers tendrán un tamaño de hoja A6, su cotización será a un costo de 15.000 flyers al año a un valor de \$225 mediante la empresa Digidoc (Digidoc, 2019).

Periódicos: Se utilizará el periódico como medio escrito impreso principal para dar a conocer la instalación deportiva mediante artes llamativas. Por otro lado, la sección a escoger para la publicidad es la de noticias locales, ya que tiene como finalidad dirigirse al público local sobre nuevas tendencias en la ciudad, en la misma se hablará sobre el proyecto y lo que desea ofrecer a la sociedad. Por último, el periodo de publicidad será de cada dos meses, haciendo un total de seis en el primer año a un costo mensual de \$750, con 600.000 impresiones acorde a los precios establecidos por el periódico El Universo (El Universo, 2019). Luego, a partir del segundo año se realizarán publicaciones cada cuatro meses.

Redes Sociales: Hoy en día, las redes sociales han sido de gran impacto positivo para promocionar y publicitar información, por lo que “La Base” realizara publicidad mediante Facebook e Instagram, tomando en cuenta el alcance de la publicidad hacia el norte, centro y sur de Quito. Además, se programará la publicidad para que tenga espacio en los grupos públicos conformados por usuario objetivo o meta, que residen en la ciudad capital. Por último, la frecuencia de publicidad en la red social será de 16 días de cada mes, y tendrá un costo de 350\$ mensuales.

Rotulo: Se colocará una publicidad enmarcada en la entrada principal de la “La Base”, con el fin de que las personas identifiquen de manera rápida la instalación o las personas que no conocen del plan de negocio ya tengan una idea lo que transmite el escudo del plan de negocios. Por último, el rotulo tiene una medida de 2x2 metros con un valor de \$240 y el mismo contara como parte de la inversión inicial del plan de negocios. (LETRA SIGMA, 2018).

#### **5.2.4.3 Promoción de ventas**

“La Base” como instalación deportiva solo tiene como servicio el arriendo del campo de béisbol. Se promocionará como única opción el descuento del 12.22% los días lunes a un precio de \$3.95 por persona, esto se registra como un gasto

promocional el cual se representa con un valor mensual de \$116.60 acorde a la demanda estimada proporcionada por las encuestas

#### **5.2.4.4 Relaciones Públicas**

- Free press, con la finalidad de generar más alcance mediático, “La Base” enviará invitaciones e información de los servicios a los medios de comunicación para que visiten la instalación deportiva y conozcan el campo de béisbol, de tal manera que se comunique que se está desarrollando e incentivando la práctica de nuevos deportes en la ciudad.
- Visitas estratégicas, se realizarán visitas a colegios y universidades con la finalidad de informar acerca de la instalación deportiva y sus características. De igual manera, la práctica del béisbol, su cultura deportiva y beneficios y aspectos positivos del mismo.
- Campeonatos, como se mencionó antes, se realizarán dos competencias al año, para este, la instalación deportiva venderá los derechos de nombre del campeonato (*Naming Rights*). De esta manera se promociona la instalación y así incentivar la asistencia de personas apasionadas del béisbol, así como a los que les llama la atención el deporte. Por último, cabe mencionar que el desembolso para el campeonato incurre por parte de la empresa organizadora.

#### **5.2.4.5 Fuerza de Ventas**

La fuerza de ventas se ejecuta de dos maneras:

- La primera es la que se realiza dentro de la instalación deportiva.
- Se visitarán instituciones académicas como colegios y universidades, zonas públicas como parques y zonas comerciales. Asimismo, se contratará personas capacitadas para recolectar datos sobre las personas interesadas en la instalación.

### 5.2.4.6 Marketing directo

Aplicación Móvil: La aplicación móvil, contara con una base de datos que consta del registro de información básica de los usuarios, así como también el hábito de consumo del cliente, el cual es el parámetro bajo el cual funcionaran las promociones que ofrecerá el plan de negocios. Por último, aparte este es el único medio digital por el cual podrán reservar el campo de béisbol.

Redes Sociales: “La Base” solo utilizara una de las plataformas sociales más populares (Facebook e Instagram), para comunicar cualquier información, promoción y publicaciones con contenido de historia y sucesos relacionados al béisbol, todo con el fin de atraer la atención de las personas que practican el deporte e interés de las que deseen conocer o practicar el mismo.

Mailing: El correo será una herramienta que se utilizara con fines de comunicación de los usuarios, los mismos pueden mandar cualquier sugerencia o queja. Asimismo, como se mencionó antes, este es el medio por el cual se realiza el servicio post-venta a través de encuestas para saber su nivel de satisfacción. Por otro lado, a través de este medio se enviará información relacionada a lo que son promociones, eventos y fechas de inicio de los campeonatos semestrales, con la finalidad de incentivar a los usuarios a utilizar las instalaciones. Por último, se contará con los servicios de Online Ecuador, con un servicio a un costo de \$112 mensuales, el cual incluye la emisión de 90.000 correos mensuales que incluye los rubros mencionados previamente.

Tabla 10. Costos de publicidad y promoción anuales.

Costo anual de publicidad y promoción					
Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flyers y Afiches	\$ 225,02	\$ 225,22	\$ 225,42	\$ 225,62	\$ 225,83
Periódico (publicidad)	\$ 3.000,00	\$ 3.002,70	\$ 3.005,40	\$ 3.008,11	\$ 3.010,81
Redes Sociales	\$ 5.520,41	\$ 5.525,38	\$ 5.530,36	\$ 5.535,33	\$ 5.540,31
Mailing	\$ 1.344,10	\$ 1.345,31	\$ 1.346,52	\$ 1.347,73	\$ 1.461,35
Relaciones públicas.	\$ 227,90	\$ 228,10	\$ 228,31	\$ 228,51	\$ 228,72
Promoción	\$ 1.399,30	\$ 1.400,56	\$ 1.401,82	\$ 1.403,09	\$ 1.404,35
<b>TOTAL PUBLICIDAD Y PROMOCION</b>	<b>\$11.716,73</b>	<b>\$ 11.727,28</b>	<b>\$ 11.737,83</b>	<b>\$ 11.748,40</b>	<b>\$ 11.871,37</b>

## 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1 Misión, visión y objetivos

#### Misión

La instalación deportiva "La Base" ubicada en la ciudad de Quito, es un espacio para prácticas deportivas que generen cultura deportiva, valores y sentido de pertenencia que aporten al desarrollo deportivo, recreativo, social y concientización del medio ambiente.

#### Visión

Para el año 2024 ser la instalación deportiva que ofrezca la mejor experiencia de recreación deportiva que incluya a toda la comunidad, siendo un ente responsable que aporte al desarrollo social y cultural deportivo de la ciudad Quito.

#### Objetivos

##### **Corto Plazo:**

- Incrementar las horas de uso de la instalación desde del primer año operativo del 12%.
- Incrementar en un 3% los ingresos a partir de establecer una alianza estratégica con dos entrenadores de béisbol a partir del segundo año de funcionamiento.

##### **Mediano Plazo:**

- Incrementar el margen neto del negocio en más del 2% para el segundo año operativo.
- Para el tercer año operativo lograr un crecimiento en el uso de horas de la instalación de más del 5%
- Para el tercer año operativo tener un crecimiento de ingresos del 10% en relación con el primer año.
- Realizar dos campeonatos semestrales en el segundo año operativo.

**Largo Plazo:**

- Lograr un crecimiento de más del 20% para el quinto año de operaciones.
- Mejorar el posicionamiento de la imagen de la instalación deportiva “La Base” cuenta con su primer equipo propio de béisbol y softbol para el año 2022.
- Para el año 2023 organizar el primer campeonato femenino de softbol.
- A partir del quinto año abrir una nueva sucursal en otra provincia.
- Para el 2024 ser sede del primer Campeonato Provincial del país.

**6.2 Plan de operaciones**

**6.2.1 Cadena de valor**

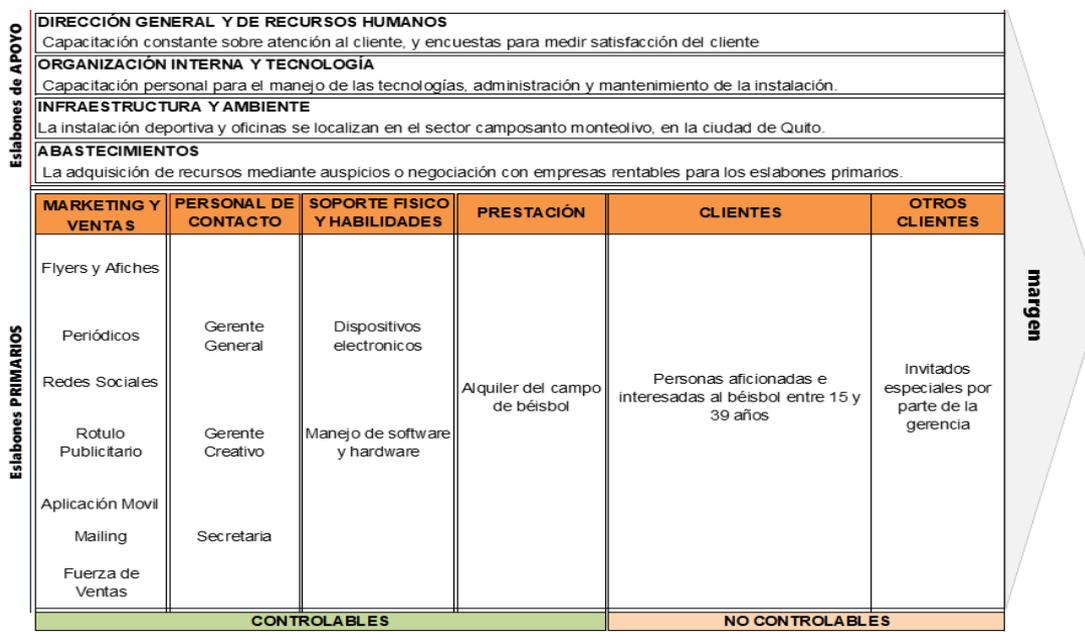


Figura 3. Cadena de valor de la instalación deportiva de béisbol “La Base”.

Como se puede apreciar en la Figura No. 2 la cadena de valor para los servicios difiere de la propuesta por Porter, para los servicios se cuenta con dos eslabones: de apoyo y primarios; los primarios tienen variables controlables y no controlables (Alonso, 2008). A continuación, se explican las actividades de soporte y primarias definidas en la Figura No. 2, que se exponen de la siguiente manera:

- **Eslabones Primarios:**

- Controlables

- Marketing y Ventas: Flyers y Afiches, Periódicos, Redes Sociales, Rotulo publicitario, Aplicativo Móvil, Mailing y Fuerza de ventas.
- Personal de Contacto: Gerente general, Gerente Creativo y Secretaria administrativa.
- Soporte Físico y Habilidades:
  - Soporte Físico: Dispositivos electrónicos como computadoras, impresoras u otros.
  - Habilidades: Capacitados en el manejo de las tecnologías tanto software como hardware.
- Prestación: Alquiler del campo de béisbol, el cual cumple con las normas y espacio físico adecuado a la práctica del mismo, ya que actualmente, la ciudad de Quito no cuenta con una instalación de este tipo y que adicional a los otros servicios genera valor para cliente.

- No Controlables

- Clientes: Personas aficionadas e interesadas en la práctica del béisbol entre 15 y 39 años.
- Otros Clientes: Personas con facultades o invitados especiales por parte de los gerentes o socios de la instalación.

- **Eslabones de Apoyo**

- Dirección general y recursos humanos: Capacitación para atención al cliente y sus necesidades y encuestas que permitan medir la satisfacción del cliente.
- Organización interna y tecnología: Cuenta con una estructura organizada, capacitación para el manejo de las tecnologías hardware y software, administración y mantenimiento de la instalación.

- Infraestructura y ambiente: La instalación deportiva y oficina se localizan en el sector de Camposanto Monteolivo en la ciudad de Quito.
- Abastecimiento: La adquisición de los recursos para la instalación y su funcionamiento se obtienen mediante la negociación con empresas para que estos sean rentables para los eslabones primarios.

### 6.2.2 Mapa de procesos

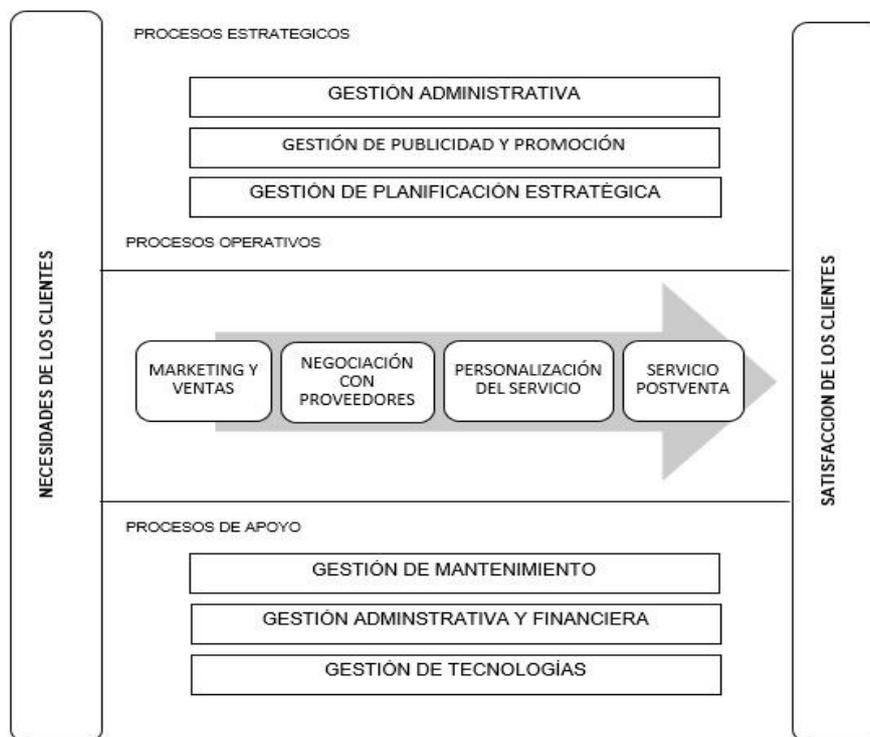


Figura 4. Mapa de procesos de la instalación deportiva "La Base".

En la Figura No.3 podemos observar los procesos por los cuales tiene que aplicar la instalación deportiva para atender a las necesidades del cliente, y así poder satisfacer las necesidades, definimos:

Procesos Estratégicos: Son los procesos que incurren en el área administrativa y de planificación antes de poder iniciar la cadena de satisfacción del cliente y tienen por finalidad ofrecer la perspectiva que los clientes anhelan.

Procesos Operativos: Son los procesos que van a otorgar el valor que los clientes buscan. Por ejemplo, la adaptación de nuestros servicios al cliente (personalización), puede ofrecer un impacto positivo a la hora de que los usuarios utilicen el servicio.

Procesos de Apoyo: Estos procesos de apoyo tiene como finalidad un apoyo para los otros procesos a completar su cadena. Por ejemplo, la gestión de mantenimiento, ayuda al proceso operativo a agregar valor para sus clientes.

### **6.2.3 Flujo de operaciones**

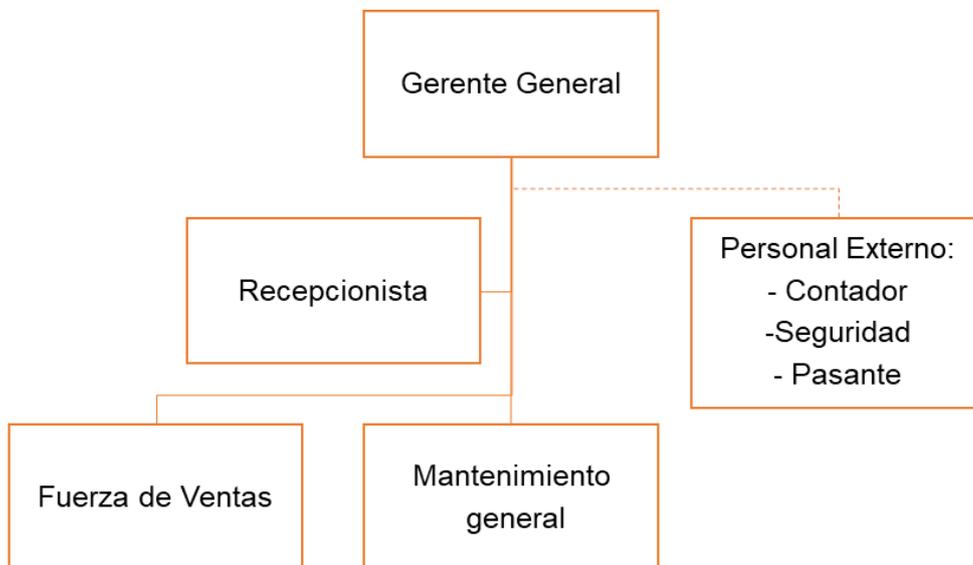
En la instalación deportiva “La Base” existen dos maneras de adquirir el alquiler del campo de béisbol. El primero, mediante el uso de la aplicación móvil, lo cual ofrece la facilidad de adquirir el servicio a los clientes. Segundo, la adquisición del servicio dentro de las mismas instalaciones; de esta manera los clientes que se encuentren cerca de la instalación pueden reservar y confirmar el alquiler del campo. Asimismo, el segundo paso aplica para la adquisición del servicio del salón de eventos.

A continuación, se detallan los procesos de operación para obtener el servicio de alquiler del campo de béisbol mediante la aplicación móvil. El anexo 9 presenta el flujograma para el alquiler del campo.

- Un cliente desea alquilar el campo de béisbol mediante la aplicación móvil, por lo que debe dirigirse a la aplicación de “La Base”.
- El usuario debe entrar a la aplicación móvil e ingresar mediante un usuario y contraseña. Tiempo de proceso: 45 seg. - 1 min.
- Si el usuario tiene una cuenta registrada, se le habilita el proceso de alquiler del campo y llenar la información solicitada. Tiempo de proceso: 1 min. – 1 min. 10 seg.
- Si el usuario no posee una cuenta, el usuario debe registrarse mediante un formulario con preguntas básicas como nombre, apellido, fecha de nacimiento y sexo. Tiempo de proceso: 3 min. - 4 min.
- El usuario prosigue para la selección de fecha y horario que desea para el uso del campo de béisbol. Tiempo de proceso: 30 seg.

- La aplicación móvil confirma la información proporcionada por el usuario. Tiempo de proceso: 15 seg.
- Por último, luego de apartado el campo, la aplicación le informa que el usuario debe presentarse en la instalación con una hora de anticipación para confirmar el pedido previo. Tiempo de proceso: 15 seg.
- **Tiempo aproximado del proceso sin cuenta:** 5 a 7 minutos.
- **Tiempo aproximado del proceso con cuenta:** 2 a 4 minutos.
- **Tiempo total estimado del proceso:** 4 minutos y 45 segundos.

### 6.3 Estructura Organizacional



*Figura 5. Estructura organizacional de la instalación deportiva “La Base”.*

La estructura organizacional de la instalación deportiva “La Base” se basa en el orden jerárquico, por lo que todas las áreas o personal especializado deberán seguir la orientación de los objetivos como lo establezca el gerente general.

La instalación deportiva al ser un negocio que se posiciona en una fase de iniciación se considera pequeño como empresa, por lo cual debe incurrir a adquirir servicios externos para la función de ciertos aspectos como las finanzas, seguridad y limpieza de las instalaciones del plan de negocio. Por otro lado, la fuerza de ventas contará con el apoyo de pasantes de marketing, que tendrán

como función apoyar a las necesidades que se presenten en lo que respecta al plan de acción y marketing mix de la instalación deportiva.

### 6.3.1 Descripción de funciones

Tabla 11. Descripción de las funciones de la instalación deportiva “La Base”.

Función	Cantidad de funcionarios	Descripción de la función
Gerente General	1	Responsable de otorgar las funciones de cada área, toma de decisión y acuerdos de proveedores, patrocinios, alianzas y aprobar el plan de publicidad, promoción y comunicación. Así como velar por el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo.
Secretaria Administrativa	1	Responsable de organizar, comunicar y administrar las tareas de la instalación y alquiler de los espacios deportivos y sociales.
Gerente Creativo	1	Responsable de la elaboración de las estrategias de publicidad, promoción y elección de los lugares de comunicación sobre el plan de negocio, esto incluye las redes sociales.
Mantenimiento	1	Responsable del mantenimiento del campo de béisbol, implementos deportivos y asegurarse del uso correcto de la instalación por parte de los usuarios.

### 6.3.2 Sueldos de nómina

A continuación, se presenta la tabla de sueldos por nómina de cada empleado interno de la organización. Para información más detallada, diríjase al análisis financiero en el Excel, pestaña de Sueldos y Salarios con nomenclatura “IP3”.

Tabla 12. Sueldo de los funcionarios de la instalación deportiva “La Base”.

Función	Sueldo (mensual)	Sueldo base (anual)	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aporte al IESS	Total (anual)
Gerente General	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 600,00	\$ 386,00	\$ 56,70	\$37.173,32
Secretaria administrativa	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 400,00	\$ 386,00	\$ 37,80	\$25.382,66
Fuerza de Ventas	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 500,00	\$ 386,00	\$ 47,25	\$31.277,99
Mantenimiento general	\$ 386,00	\$ 4.632,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 36,48	\$24.557,31

### **6.3.3 Estructura legal del plan de negocio**

La instalación deportiva “La Base” se define acorde a los tipos de estructuración legales como una Compañía de Responsabilidad Limitada. La cual se expresa mediante el artículo 92 de la Ley de Compañías como “la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva” (Congreso Nacional, 1999, pág. 17).

El proyecto contará con la inversión de tres socios, los mismos no están en la obligación de requerir un título de comerciante o similares. Por otro lado, la cantidad aportada por los socios serán distintas y dispuestas por la organización, de esta manera que la única autoridad sobre la toma de decisiones sea por parte de la persona emprendedora que tuvo la iniciativa del proyecto. Por último, las cantidades aportadas por cada socio serán del 40% para el principal y el resto del 30% de la inversión inicial total.

## **7. EVALUACIÓN FINANCIERA**

### **7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos**

#### **7.1.1 Ingresos**

La fuente de ingresos de la instalación “La Base” es principalmente el arriendo del campo de béisbol, el cual tiene un valor fijo de \$5.00 por persona durante los primeros 5 años del proyecto. La proyección de los ingresos se basa en las encuestas de la investigación de mercado y la segmentación del mercado, donde se estima que asistan a las instalaciones de manera diaria 53 personas utilizando las instalaciones durante 6 horas de las 12 horas operativas, haciendo un total de 180 horas al mes e ingresos de \$209.673,13 el primer año. Por otro lado, el crecimiento anual de la práctica deportiva a nivel nacional es de un 1.24%. Adicionalmente, otro ingreso se da por el arriendo del clubhouse a terceros con un valor de 350\$ mensual y la alianza con entrenadores, manifestando así el posible crecimiento anual del plan de negocios de la siguiente manera:

Tabla 13. Ingresos anuales de la instalación deportiva “La Base”.

Ingresos anuales				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 209.673,13	\$ 228.585,13	\$ 231.179,77	\$ 233.805,02	\$ 236.443,44

Adicional, parte del crecimiento de la demanda de este servicio se espera que sea del efecto de la inversión de parte de los ingresos mensuales en promoción y publicidad como herramienta que facilite hacer la oferta atractiva para potenciales clientes.

### 7.1.2 Costos

Los costos correspondientes que contribuyen de manera directa en la instalación “La Base” con el servicio que se ofrece son el arriendo y el mantenimiento/reparaciones.

Tabla 14. Costos anuales de la instalación deportiva “La Base”.

Costos Anuales					
Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos del Servicio	\$ 41.966,79	\$ 42.390,56	\$ 42.428,36	\$ 42.466,20	\$ 42.504,07

### 7.1.3 Gastos

Los gastos relacionados al funcionamiento adecuado de la instalación deportiva incurren en los operacionales y generales que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 15. Gastos anuales de la instalación deportiva “La Base”.

Gastos anuales					
Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Secretaria administrativa	\$ 5.003,73	\$ 5.136,67	\$ 5.140,95	\$ 5.145,23	\$ 5.149,51
Personal Externo	\$ 5.400,00	\$ 5.404,86	\$ 5.409,72	\$ 5.414,59	\$ 5.419,87
Gerente General	\$ 9.060,80	\$ 9.669,15	\$ 9.677,50	\$ 9.685,86	\$ 9.694,23
Gasto de Publicidad y Promoción	\$ 11.716,73	\$ 11.727,28	\$ 11.737,83	\$ 11.748,40	\$ 11.758,97
Gerente Creativo	\$ 7.615,00	\$ 8.121,96	\$ 8.128,92	\$ 8.135,89	\$ 8.142,86
Suministros de oficinas	\$ 600,00	\$ 600,54	\$ 601,08	\$ 601,62	\$ 602,21
Servicios básicos	\$ 3.227,52	\$ 3.230,42	\$ 3.233,33	\$ 3.236,24	\$ 3.239,15
Gastos Suministros	\$ 1.080,00	\$ 1.080,97	\$ 1.081,94	\$ 1.082,92	\$ 1.083,89
Gastos Extras	\$ 1.200,00	\$ 1.201,08	\$ 1.202,16	\$ 1.203,24	\$ 1.204,33
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 44.903,79</b>	<b>\$ 46.172,93</b>	<b>\$ 46.213,44</b>	<b>\$ 46.253,99</b>	<b>\$ 46.295,03</b>

Dentro de los gastos que se ilustran en la *Tabla 13* cabe mencionar que los gastos extras incluyen rubros como la constitución del proyecto, que son de índole único y necesario antes de iniciar las actividades de la instalación

deportiva. Por otro lado, los gastos de marketing y publicidad son los más altos dado que estos están atados a los ingresos anuales del club, y los mismo son de son agentes directos a la hora de atraer usuarios nuevos a la instalación deportiva.

## **7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital**

### **7.2.1 Inversión Inicial**

En la *Tabla 5* mostrada en el quinto capítulo, se puede apreciar la inversión inicial la cual corresponde a un valor de \$139.259,20 esta se puede dividir en cinco categorías. Empezando por la construcción de la instalación con un valor de 129.693,58 la cual es indispensable para poder ofrecer el servicio. Continuando, se tienen los equipos de computación los cuales se adquirieron por \$1.164,97. Tercero, la adquisición de intangibles como el software o aplicación móvil, el cual permite a los usuarios la facilidad de adquirir el servicio a distancia. Por último, los gastos varios que incluye, la constitución del club, rotulo de publicidad de la instalación, así como otros gastos que intervienen en el funcionamiento de la instalación, pero no son necesarios para ofrecer el servicio.

### **7.2.2 Capital de trabajo**

Es necesario entender, que la instalación deportiva “La Base” presta un servicio que accede a no necesitar un capital de trabajo ya que la implementación del método del déficit acumulado máximo permite identificar de manera incuestionable gastos bajos ya que el proyecto no cuenta con un inventario y tiene a su vez ingresos notables. Además, que las políticas de cobro de la instalación deportiva son de contado por lo que no tienen cuentas por pagar, ya que a final de cada periodo se pagan todos los rubros necesarios, de esta manera no se necesita incurrir en liquidez.

### **7.2.3 Estructura de capital**

Como se detalló previamente en la inversión inicial, el valor total es de 139.259,20. Para el mismo se estableció un capital de 80% (\$110.407,36) propio y 20% deuda a largo plazo (\$27.851,84) con una tasa del 15.66% durante 5 años, por lo cual las cuotas mensuales a devengar serán de \$672,28.

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

### 7.3.1 Proyección estado de resultado

Tabla 16. Estado de resultados anual.

Estado de resultados					
PERIODO - ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 209.673,13	\$ 228.585,13	\$ 231.179,77	\$ 233.805,02	\$ 236.443,44
Costo de los servicios vendidos	\$ 41.966,79	\$ 42.390,56	\$ 42.428,36	\$ 42.466,20	\$ 42.504,07
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 167.706,34</b>	<b>\$ 186.194,57</b>	<b>\$ 188.751,41</b>	<b>\$ 191.338,82</b>	<b>\$ 193.939,37</b>
Gastos generales	\$ 6.107,52	\$ 6.113,02	\$ 6.118,52	\$ 6.124,03	\$ 6.129,58
Gastos sueldos y salarios	\$ 27.079,53	\$ 28.332,64	\$ 28.357,09	\$ 28.381,57	\$ 28.406,48
Gasto promoción y publicidad	\$ 11.716,73	\$ 11.727,28	\$ 11.737,83	\$ 11.748,40	\$ 11.758,97
Gastos de depreciación	\$ 12.001,52	\$ 12.001,52	\$ 12.001,52	\$ 11.985,83	\$ 12.018,19
Gastos de amortización	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>\$ 110.661,03</b>	<b>\$ 127.880,12</b>	<b>\$ 130.396,44</b>	<b>\$ 132.959,00</b>	<b>\$ 135.486,15</b>
Gastos de intereses	\$ 4.083,70	\$ 3.413,07	\$ 2.629,55	\$ 1.714,13	\$ 644,60
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ 106.577,34</b>	<b>\$ 124.467,05</b>	<b>\$ 127.766,89</b>	<b>\$ 131.244,87</b>	<b>\$ 134.841,55</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 15.986,60	\$ 18.670,06	\$ 19.165,03	\$ 19.686,73	\$ 20.226,23
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 90.590,74</b>	<b>\$ 105.796,99</b>	<b>\$ 108.601,86</b>	<b>\$ 111.558,14</b>	<b>\$ 114.615,32</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 19.929,96	\$ 23.275,34	\$ 23.892,41	\$ 24.542,79	\$ 25.215,37
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 70.660,77</b>	<b>\$ 82.521,65</b>	<b>\$ 84.709,45</b>	<b>\$ 87.015,35</b>	<b>\$ 89.399,95</b>

Primero, se debe mencionar que los costos de los bienes vendidos están conformados por el valor del arriendo del terreno, el cual tiene un costo de \$3000 mensuales y del mantenimiento y limpieza de las instalaciones con un valor de \$497,23, y que de igual manera se ven afectados por la inflación anual del 0,09%.

Como se puede observar en la Tabla 14, el plan de negocios empieza a generar utilidades netas desde el primer año; para el segundo año se alcanza un incremento del 9.02% en ventas, cumpliendo así con el objetivo establecido en el capítulo 6, y esto se debe a que a partir del segundo año operativo se añade el servicio de clases de béisbol mediante las alianzas con entrenadores. De igual manera, se espera alcanzar 49.07% de aforo máximo gracias a los esfuerzos de marketing (capítulo 5). Por otro lado, se puede observar que a partir del segundo año los ingresos disminuyen en comparación, esto se debe al poco porcentaje de crecimiento de la industria, el cual se basó en el crecimiento anual de los ciudadanos quiteños que practican y están empezando a realizar actividades deportivas. Además, también se puede apreciar que gracias a que el proyecto tiene utilidad neta desde el primer año con un margen del 79,98%, sin embargo, el mismo va incrementando en los siguientes años, gracias a que los gastos generales, de depreciación y amortización no afectan de manera directa a los ingresos ya que tienen un incremento mínimo, a continuación, se puede detallar los márgenes brutos, operativos y netos del plan de negocio en la Tabla 15.

Tabla 17. Margen anual.

Margen anual					
Periodo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Margen Bruto</b>	79,98%	81,46%	81,65%	81,84%	82,02%
<b>Margen Operacional</b>	52,73%	55,90%	56,36%	56,84%	57,26%
<b>Margen Neto</b>	33,67%	36,07%	36,62%	37,20%	37,78%

### 7.3.2 Estado de situación financiera

En el indicador de situación financiera se puede observar que el rubro más importante de los activos es el efectivo (este se explicara a detalle en el flujo de efectivo del proyecto), esto se debe a que el proyecto salda sus deudas al corto plazo y esto se representa en un crecimiento significativo. Otro detalle a tomar en cuenta en los activos no corrientes donde se ubican las inversiones tanto tangibles como intangibles, en los intangibles podemos ver un incremento al doble del valor de los años previos, esto se debe a reinversión en el software, ya que estos se sustituyen por mejores versiones en poco tiempo. Por otro lado, los pasivos, en el rubro de los no corrientes, la deuda a largo plazo representa el préstamo del 20% de la inversión inicial que corresponde al valor de \$139.259,20 y la misma hay un decremento producto del pago de las cuotas mensuales ya mencionadas en el punto 7.2.3 (Tabla 16).

Tabla 18. Estado de situación financiera anual

	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 139.259,20	\$ 224.493,63	\$ 321.452,49	\$ 419.702,45	\$ 520.471,58	\$ 621.450,00
<b>Corrientes</b>	\$ 8.865,62	\$ 106.241,57	\$ 215.341,95	\$ 325.733,43	\$ 437.513,42	\$ 550.650,03
Efectivo	\$ 8.865,62	\$ 106.241,57	\$ 215.341,95	\$ 325.733,43	\$ 437.513,42	\$ 550.650,03
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>No Corrientes</b>	\$ 130.393,58	\$ 118.252,06	\$ 106.110,54	\$ 93.969,02	\$ 82.958,16	\$ 70.799,97
Inversión	\$ 129.693,58	\$ 129.693,58	\$ 129.693,58	\$ 129.693,58	\$ 129.693,58	\$ 129.693,58
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 12.001,52	\$ 24.003,04	\$ 36.004,56	\$ 46.875,42	\$ 58.893,61
Intangibles	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 140,00	\$ 280,00	\$ 420,00	\$ 560,00	\$ 700,00
<b>PASIVOS</b>	\$ 27.851,84	\$ 106.603,82	\$ 203.135,42	\$ 301.199,15	\$ 401.773,45	\$ 502.557,39
<b>Corrientes</b>	\$ -	\$ 82.735,66	\$ 183.921,56	\$ 287.423,12	\$ 394.350,68	\$ 502.557,39
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 514,67	\$ 514,67	\$ 514,67	\$ 514,67	\$ 514,67
Impuestos y Particip. x pagar	\$ -	\$ 3.295,00	\$ 3.512,18	\$ 3.606,84	\$ 3.705,87	\$ 3.804,72
Dividendos por pagar	\$ -	\$ 78.925,99	\$ 179.894,72	\$ 283.301,62	\$ 390.130,14	\$ 498.238,00
<b>No Corrientes</b>	\$ 27.851,84	\$ 23.868,16	\$ 19.213,86	\$ 13.776,03	\$ 7.422,78	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 27.851,84	\$ 23.868,16	\$ 19.213,86	\$ 13.776,03	\$ 7.422,78	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 111.407,36	\$ 117.889,81	\$ 118.317,07	\$ 118.503,30	\$ 118.698,13	\$ 118.892,61
Capital	\$ 111.407,36	\$ 111.407,36	\$ 111.407,36	\$ 111.407,36	\$ 111.407,36	\$ 111.407,36
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 6.482,45	\$ 6.909,71	\$ 7.095,94	\$ 7.290,77	\$ 7.485,25
<b>Comprobación</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Continuando, el capital de trabajo del proyecto está muy por debajo de lo que se genera y adquiere como activos corrientes, así como también su crecimiento es producto del incremento de los activos corrientes y pasivos corrientes. Por último, las utilidades retenidas corresponden a los dividendos no repartidos, que permanecen en la empresa. (Tabla 17).

Tabla 19. Activos, Pasivos y Capital de Trabajo

Activo Corriente	\$ 8.865,62	\$ 106.270,40	\$ 215.402,23	\$ 325.825,17	\$ 436.930,06	\$ 550.098,12
Pasivo Corriente	\$ -	\$ 82.676,31	\$ 183.800,34	\$ 287.240,01	\$ 394.818,58	\$ 502.963,41
Capital de Trabajo	\$ 8.865,62	\$ 23.594,09	\$ 31.601,90	\$ 38.585,15	\$ 42.111,48	\$ 47.134,70

### 7.3.3 Flujo de efectivo

El plan de negocios muestra un flujo efectivo neto positivo, con un incremento promedio del 3.92%, esto significa que el plan de negocios tiene rentabilidad lo que se traduce en liquidez constante durante el periodo de 5 años ya que se implementa un sistema de cuentas por cobrar de contado, lo que indica que diariamente hay entradas y salidas de efectivo. Por otro lado, en las actividades operacionales se puede apreciar un valor constante en las depreciaciones y amortizaciones, esto se debe a que se implementan pocas reinversiones, solo en el apartado tecnológico se reinvierte en equipos de computación nuevos al tercer año de operaciones. A continuación, en la Tabla. 18 se aprecia a detalle el flujo de efectivo.

Tabla 20. Flujo de Efectivo

	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Actividades Operacionales</b>		<b>\$ 101.359,63</b>	<b>\$ 113.754,68</b>	<b>\$ 115.829,31</b>	<b>\$ 118.133,24</b>	<b>\$ 120.559,38</b>
Utilidad Neta		\$ 70.660,77	\$ 82.521,65	\$ 84.709,45	\$ 87.015,35	\$ 89.399,95
Depreciaciones y amortizacion						
+ Depreciación		\$ 12.001,52	\$ 12.001,52	\$ 12.001,52	\$ 11.985,83	\$ 12.018,19
+ Amortización		\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00
+ Δ Sueldos por pagar		\$ 15.262,33	\$ 18.874,34	\$ 18.883,68	\$ 18.893,03	\$ 18.902,39
+ Δ Impuestos		\$ 3.295,00	\$ 217,17	\$ 94,66	\$ 99,03	\$ 98,86
<b>Actividades de Inversión</b>	<b>\$ -130.393,58</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Inversión	\$ -129.693,58	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Intangibles	\$ -700,00					
Inversión inicial						
<b>Actividades de Financiamiento</b>	<b>\$ 139.259,20</b>	<b>\$ -3.983,68</b>	<b>\$ -4.654,30</b>	<b>\$ -5.437,83</b>	<b>\$ -6.353,25</b>	<b>\$ -7.422,78</b>
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 27.851,84	\$ -3.983,68	\$ -4.654,30	\$ -5.437,83	\$ -6.353,25	\$ -7.422,78
+ Δ Capital	\$ 111.407,36	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>\$ 8.865,62</b>	<b>\$ 97.375,95</b>	<b>\$ 109.100,38</b>	<b>\$ 110.391,48</b>	<b>\$ 111.779,99</b>	<b>\$ 113.136,61</b>
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO		\$ 8.865,62	\$ 106.241,57	\$ 215.341,95	\$ 325.733,43	\$ 437.513,42
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO</b>	<b>\$ 8.865,62</b>	<b>\$ 106.241,57</b>	<b>\$ 215.341,95</b>	<b>\$ 325.733,43</b>	<b>\$ 437.513,42</b>	<b>\$ 550.650,03</b>

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

### 7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

Tabla 21. Estado de Flujo de Caja

	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta		\$ 70.660,77	\$ 82.521,65	\$ 84.709,45	\$ 87.015,35	\$ 89.399,95
Gastos depreciación		\$ 12.001,52	\$ 12.001,52	\$ 12.001,52	\$ 11.985,83	\$ 12.018,19
Gasto amortización		\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00
15% Participación		\$ 15.986,60	\$ 18.670,06	\$ 19.165,03	\$ 19.686,73	\$ 20.226,23
22% impuestos a la renta		\$ 19.929,96	\$ 23.275,34	\$ 23.892,41	\$ 24.542,79	\$ 25.215,37
<b>Flujo de Efectivo Operativo</b>		<b>\$ 46.885,73</b>	<b>\$ 52.717,78</b>	<b>\$ 53.793,53</b>	<b>\$ 54.911,66</b>	<b>\$ 56.116,53</b>
<b>Inversiones Capital de Trabajo</b>						
Capital trabajo inicial	\$ -8.865,62					
Variación capital de trabajo	\$ -	\$ 14.640,29	\$ 7.914,48	\$ 6.889,92	\$ 4.852,43	\$ 4.929,89
<b>Total capital de trabajo</b>	<b>\$ -8.865,62</b>	<b>\$ 14.640,29</b>	<b>\$ 7.914,48</b>	<b>\$ 6.889,92</b>	<b>\$ 4.852,43</b>	<b>\$ 4.929,89</b>
<b>Inversiones Gastos de Capital</b>						
Inversión	\$ -129.693,58	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total flujos gastos de capital</b>	<b>\$ -129.693,58</b>	<b>\$ -</b>				
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>\$ -138.559,20</b>	<b>\$ 61.526,03</b>	<b>\$ 60.632,25</b>	<b>\$ 60.683,45</b>	<b>\$ 59.764,09</b>	<b>\$ 61.046,43</b>
Prestamo	\$ 27.851,84					
Gasto de interés	\$ -	\$ -4.083,70	\$ -3.413,07	\$ -2.629,55	\$ -1.714,13	\$ -644,60
Amortización del capital	\$ -	\$ -3.983,68	\$ -4.654,30	\$ -5.437,83	\$ -6.353,25	\$ -7.422,78
Escudo fiscal		\$ 1.376,21	\$ 1.150,21	\$ 886,16	\$ 577,66	\$ 217,23
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ -110.707,36</b>	<b>\$ 54.834,85</b>	<b>\$ 53.715,08</b>	<b>\$ 53.502,23</b>	<b>\$ 52.274,37</b>	<b>\$ 53.196,28</b>

En orden para calcular los flujos de caja es necesario calcular el flujo de efectivo operativo, en la Tabla. 19 previamente se puede discernir que el proyecto genera efectivo a través de sus actividades desde el primer año operativo y se mantiene con valores positivos durante el periodo de los 5 años.

El flujo de caja del proyecto señala un periodo de recuperación de 2.30 años como se muestra en la Tabla 20, esto se debe a los gastos elevados de inversión inicial, como la construcción de la instalación con todos los recursos que incluyen el césped sintético. Adicional, se debe tomar en cuenta el arriendo, el cual representa el valor más alto dentro de los costos operativos de \$3000 mensuales.

Tabla 22. Flujo de caja del proyecto.

Flujo de caja del proyecto					
INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ -138.559,20	\$ 61.526,03	\$ 60.632,25	\$ 60.683,45	\$ 59.764,09	\$ 61.046,43
\$ -138.559,20	\$ -77.033,17	\$ -16.400,92	\$ 44.282,53	\$ 104.046,62	\$ 165.093,05

En referencia al flujo de caja del inversionista, de manera similar al flujo del proyecto este se recupera la inversión en 2,05 años como se muestra en la Tabla

21, lo que indica a partir del segundo año la inversión empieza a ser recíproca con el inversionista.

Tabla 23. Flujo de caja del inversionista.

Flujo de caja del inversionista					
INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ -110.707,36	\$ 54.834,85	\$ 53.715,08	\$ 53.502,23	\$ 52.274,37	\$ 53.196,28
\$ -110.707,36	\$ -55.872,50	\$ -2.157,42	\$ 51.344,81	\$ 103.619,19	\$ 156.815,47

#### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Tabla 24. Valores de la tasa de descuento

Tasa de Descuento con Beta Apalancada	
Tasa libre de riesgo	1,84%
Rendimiento del mercado	11,84%
Beta Capital	0,74
Riesgo País	5,95%
Tasa de Impuestos Empresa	33,70%
Rendimiento del capital (CAPM)	15,16%
WACC	12,48%

#### 7.4.3 Criterios de valoración

Tabla 25. Criterios de valoración

Criterios de Inversión	Flujos de Caja	
	Proyecto	Inversionista
Valor actual neto (VAN)	\$77.951,21	\$68.416,29
Índice de rentabilidad (IR)	\$ 1,56	\$ 1,62
Tasa de retorno (TIR)	33,60%	39,38%
Periodo de recuperación	2,30 (años)	2,05 (años)

En la Tabla 23 se definen los criterios de valoración o inversión. Primero, el VAN para el proyecto presenta un valor actual neto de \$77.951,21 y el inversionista con \$68.416,29 esto refleja una rentabilidad ya que el valor es mayor a cero.

Segundo, el índice de rentabilidad (IR) presenta que para el proyecto hay un retorno monetario por cada dólar invertido de \$1.56, mientras que el inversionista por cada dólar invertido en el proyecto recibirá \$1,62. Tercero, la tasa de retorno

(TIR) para el proyecto es de 33,60% que está por encima de la tasa del WACC mostrada en la Tabla 23, lo que evidencia rentabilidad, por el otro el porcentaje de retorno para el inversionista es de 39,38%, siendo este superior al de la tasa CAPM que indica que existe recuperación para los inversionistas. Por último, el periodo de recuperación para el proyecto y el inversionista se mencionó previamente o se muestra en la Tabla 23.

## 7.5 Índices financieros

Tabla 26. Índices financieros - anual

INDICADORES	DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Industria R93
Liquidez	Liquidez	1,28	1,17	1,13	1,11	1,10	1,09
	Prueba Acida	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0,75
Rentabilidad	Rentabilidad neta del activo (Du Pont)	0,31	0,26	0,20	0,17	0,14	0,01
	Margen Bruto	0,80	0,81	0,82	0,82	0,82	1,00
	Margen Operacional	0,51	0,54	0,55	0,56	0,57	0,02
	Margen Neto	0,34	0,36	0,37	0,37	0,38	0,06
	Rentabilidad operacional del patrimonio	0,90	1,05	1,08	1,11	1,13	0,03
	Rentabilidad Financiera	0,60	0,70	0,71	0,73	0,75	0,02
Solvencia	Endeudamiento del Activo	0,47	0,63	0,72	0,77	0,81	0,64
	Endeudamiento Patrimonial	0,90	1,72	2,54	3,38	4,23	0,06
	Endeudamiento del Activo Fijo	0,91	0,91	0,91	0,92	0,92	0,30
	Apalancamiento Financiero	1,62	2,31	3,01	3,73	4,44	1,06
	Apalancamiento	1,90	2,72	3,54	4,38	5,23	1,06
Actividad	Rotación de ventas	0,93	0,71	0,55	0,45	0,38	0,45
	Rotación de carteras	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
	Periodo de cobranza	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
	Periodo por pagar	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	

Como se muestra en la Tabla 24, se detalla la comparación entre los índices del proyecto y de la industria R93 a la cual pertenece el plan de negocio. Primero, los indicadores de liquidez muestran un valor promedio de 1.15 el cual es similar al de la industria de 1.09, esto indica que el proyecto tiene \$1.15 de activo corriente por cada dólar que se tiene en pasivos corrientes, y por ello puede liquidar todos sus gastos en corto plazo. Además, no se cuenta con un inventario, razón por la cual no se aplica el rubro de prueba acida.

Segundo, el endeudamiento por activos fijos de la empresa es de 0.47 puntos a comparación con la industria (0,64) en el primer año, lo que indica que el plan de negocios cuenta con 47%, lo que significa que es financiada con recursos no propios. Por otro lado, el endeudamiento patrimonial es de 0.90, esto se debe a que las políticas de la instalación deportiva no cuentan con pagos a créditos. De igual manera, se puede mencionar que el apalancamiento promedio es de

Continuando, el proyecto muestra que muestra ser rentable, esto se debe a que el promedio del margen operacional es del 55% comparado al de la industria que

del 2%. Esto se debe a sus bajos costos y gastos operativos que no resultan ser significantes.

Por último, lo referente al indicador de actividad, se cuenta con una política de pagos de contado, por lo cual no se tienen cuentas por cobrar. Adicional, no se cuenta con inventario, por lo que no hay rotación del mismo. Sin embargo, los primeros cuatro años la rotación de ventas es mayor al de la industria, excepto el quinto año con 0.38, donde está por debajo del promedio de 0.45, esto se debe a que al haber un solo servicio a un mismo precio conjunto con una industria que no tiene un crecimiento relevante, las ventas crecen poco a comparación con los activos totales, por lo que se debe buscar incentivar a los clientes actuales y potenciales mediante mejoras en el servicio o diversificación de la instalación deportiva.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

- La inserción de una instalación deportiva de béisbol en la ciudad de Quito muestra ser viable mediante la investigación y el análisis financieros respectivos. Esto se debe a la gran influencia extranjera de países específicos cuya práctica es el béisbol y que no cuentan con el espacio adecuado y a los ciudadanos que tienen interés por nuevas tendencias deportivas.
- Mediante el análisis del entorno que el estado juega un papel importante para el proyecto, esto se debe a que promueven e incentivan la libre práctica deportiva sin importar la nacionalidad o costumbre del mismo. Y a su vez, al conceder mismos derechos y deberes a los extranjeros esto permite inclusión a nuevos deportes. Sin embargo, debido al desconocimiento del deporte por parte del ciudadano local y los índices de desempleo actuales, esto puede representar un reto para el plan de negocio.
- Acorde a los resultados de las encuestas, se evidencia una aceptación hacia el proyecto por parte de hombres y mujeres del 74%, y adicional a esto se muestran los servicios complementarios que ellos quisieran para mejorar su experiencia y comodidad como parqueadero (50%), cafetería (48%) y cancha multiusos (42%).
- Analizando al cliente y a los análisis estadísticos realizados en el mismo a través de las encuestas y entrevistas, que existe el interés en consumir el servicio y que estarían dispuestos a optar por el mismo siempre y cuando se les ofrezca diferenciación de mejora en comparación con un servicio público como en el caso de los parques.
- La instalación deportiva ofrece una propuesta de valor que la diferencian de los espacios que existen actualmente en el mercado, al ser estos públicos, no cuentan con el espacio adecuado. Por lo que, este proyecto cuenta con el espacio adaptado a las normas básicas del deporte para poder ser practicado.

- El plan de negocio es una compañía de responsabilidad limitada conformada por tres socios, y cuya toma de decisiones se tomará por parte de o las personas emprendedoras del proyecto.
- El análisis financiero proporciona información que indica una rentabilidad a mediano plazo, a partir del segundo año de operación se empieza a recuperar la inversión. El flujo de caja del proyecto tiene un VAN de \$77.951,21 y TIR del 33.60% y de los inversionistas con un VAN de \$68.416,29 y una tasa de retorno del 39.38%.

## REFERENCIAS

- Agencia AFP. (19 de Abril de 2018). El sóftbol y la nostalgia de los venezolanos en Quito. *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/deportes/softbol-nostalgia-venezolanos-quito-deportes.html>
- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Business Review*, 89-95. Recuperado el 20 de Mayo de 2019, de Universidad de Palermo: [https://www.palermo.edu/economicas/pdf\\_economicas/business\\_paralela/review/marketing\\_servicios.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf)
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Banco Central del Ecuador. (Mayo de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Central del Ecuador. (Mayo de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- CÉSPED ECUADOR. (13 de Diciembre de 2018). *CÉSPED ECUADOR*. Obtenido de CÉSPED ECUADOR : <https://www.cespedecuador.com/>
- Congreso Nacional. (5 de Noviembre de 1999). *La comisión legislativa y codificación* . Obtenido de Organización de los Estados Americanos: [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_comp.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_comp.pdf)
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi, Ecuador: República del Ecuador.
- David, F. (2013). *Administración Estratégica* (Decimocuarta ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Digidoc. (1 de Mayo de 2019). *Digidoc: Impresión digital - Offset*. Obtenido de Digidoc: Impresión digital - Offset: <https://www.digidoc.com.ec/es/cotizaciones>
- El Comercio. (19 de Abril de 2018). El sóftbol y la nostalgia de los venezolanos en Quito. págs. <http://www.elcomercio.com/deportes/softbol-nostalgia-venezolanos-quito-deportes.html>.
- El Telegrafo. (24 de Julio de 2015). El 41,8% de los ecuatorianos practica algún deporte. *El Telegrafo*.

- El Universo. (1 de Mayo de 2019). *El Universo*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/publicidad/tarifas.htm>
- INEC. (Junio de 2012). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (Enero de 2015). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/ECV/ECV\\_2015/documentos/Infografia\\_ECV.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/Infografia_ECV.pdf)
- INEC. (Marzo de 2018). *Instituto Nacional de Estadística y Censo*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Marzo-2018/Informe\\_Economia\\_laboral-mar18.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Marzo-2018/Informe_Economia_laboral-mar18.pdf)
- Jácome, E. (23 de Junio de 2017). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/construccion-quito-estancamiento-inmobiliario-economia.html>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing* (Decimotercera ed.). Ciudad de México, México: Pearson.
- Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado* (Segunda ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- LETRA SIGMA. (2018). *LETRA SIGMA: El medio de medios*. Obtenido de LETRA SIGMA: <http://www.letrasigma.com.ec/pages/contactenos.html>
- Ley del Deporte, Educación Física y Recreación. (2015). *Ley del Deporte, Educación Física y Recreación*. Quito, Ecuador: Asamblea Nacional.
- Ministerio de Telecomunicaciones y de La Sociedad de La Información. (s.f.). *Ministerio de Telecomunicaciones y de La Sociedad de La Información*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/las-redes-sociales-una-ventana-de-comunicacion/>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (1 de Septiembre de 2017). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de [http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt\\_server/ipt\\_flex/ipt\\_arancel.jsp](http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt_server/ipt_flex/ipt_arancel.jsp)
- SUPERCIAS. (2018). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: <https://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>
- Supercias. (2019). *Superintendencia de compañías, valores y seguros*. Obtenido de Superintendencia de compañías, valores y seguros: [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcon](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcon)

tent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

SUPERCIAS. (2019). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: <https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi>

Viguria, C. (18 de Febrero de 2018). El éxodo en Venezuela. *Perú.21*. Obtenido de <https://peru21.pe/mundo/exodo-venezuela-396323>

## **ANEXOS**

## **Anexo 1 (Entrevista)**

Entrevistado: David Varea, coordinador actual de la Universidad de Las América en la carrera de Licenciatura en Negocios y Marketing Deportivo, con experiencia en la gestión de instalaciones deportivas.

### Estructura y transcripción de la entrevista

#### **1) ¿Qué piensas acerca de un plan de negocio de una instalación deportiva de béisbol en Quito?**

El manejo o la práctica del béisbol en el Ecuador, puntualmente es muy específica de ciertas áreas, ciertas zonas del país, no es un deporte extremadamente masivo, pero eso no quita o no implica que (...) es un mercado que pueda expandirse como puede ser el ejemplo de otros deportes, que tampoco eran deportes tradicionales pero que están comenzando a calar en el día a día de la sociedad ecuatoriana, específicamente hablando de Quito o del distrito metropolitano, hay ejemplos de deportes no tradicionales que poco a poco están comenzando a generar un impacto positivo en la sociedad

#### **2) En base a tu experiencia acerca de la administración deportiva, específicamente el mantenimiento de una cancha de futbol, ¿cada cuánto tiempo se le debe realizar mantenimiento?**

Ahí, lo primero es determinar de entrada que tipo de uso va a tener (...) en este caso una cancha de fútbol, no es lo mismo manejar el mantenimiento de una cancha de futbol de un equipo universitario como la cancha del Atahualpa, todo depende del uso de actividades deportivas y del uso de actividades no deportivas que se van a implementar, porque si mañana por decir, el mantenimiento del Atahualpa es espectacular pero le metemos tres conciertos en un mes, no va a servir, una cancha de futbol de una universidad, no sé, pienso la central, la católica, que tienen estadios de futbol interno, se hacen mantenimiento una vez al mes,

entonces, antes de preguntar ¿Qué tan frecuente es el mantenimiento?, la pregunta correcta es ¿Qué tan frecuente es el uso de la cancha? Y ¿Qué tipos de usos se le van a dar?, especialmente deportivos o va a tener acceso a otro tipo de uso.

**3) El uso de estas canchas, son de uso diario, tanto recreativo como uso amateur para entrenamiento de equipos, ¿Cuánto sería el mantenimiento?**

Regreso a lo que dije hace un momento, una cosa es la práctica en alta competencia, otra cosa es el uso en competencia amateur, en competencia recreativa, comenzando desde los implementos que se utilizan, por ejemplo, hablando de béisbol hay diferentes tipos de zapatos con diferentes tipos de estoperoles para la práctica profesional que para la práctica amateur, incluso cada posición juega con un tipo de zapatos distintos, entonces, es un tema mucho más complejo, otro de los criterios que hay que tomar en cuenta para el mantenimiento de una cancha, es las condiciones atmosféricas, es muy difícil que un estadio de béisbol sea cubierto, entonces, estamos hablando que estamos sujetos a las estaciones o el ciclo estacional que tiene, y hablando de Quito es completamente impredecible o casi impredecible, que se tome bien fluido y directamente, entonces no hay un parámetro establecido, como decir tenemos que hacerle mantenimiento una vez a la semana, lo que tenemos que hacer o lo óptimo sería, hacer un mantenimiento programado a tres meses, seis meses y un año, y ahí dependiendo como están las situaciones climáticas y como está el uso ir ajustándolo.

**4) En base a las tendencias que vive la ciudad de Quito en la actualidad, ¿Cree usted que es necesaria una instalación deportiva de béisbol para su práctica?**

A ver, lo que yo considero es que para la situación, sobretodo social que está viviendo Quito ahora, se podría iniciar el proyecto de una forma menos ambiciosa, a que me refiero, es más fácil intentar conseguir, una autorización del municipio para utilizar un parque público y adecuar una cancha de béisbol o llegar a un convenio con una cancha de futbol barrial, que durante ciertos días o ciertas horas del fin de semana permita la práctica del béisbol hasta ir generando una cultura, hasta ir generando clientes o mejor dicho consumidores frecuentes que permitan avanzar en un futuro a generar una instalación física exclusiva de béisbol por la inversión que genera crear eso, si comenzamos haciendo torneos, partidos de béisbol, por decir de exhibición en una cancha de futbol barrial que se pueda adecuar puede generar un mejor impacto o puede generar mayor flujo de efectivo y de la inversión de una instalación como tal de béisbol sola, sea más y más llevadera.

**5) ¿Crees que el costo de los implementos deportivos, afecte el hecho de querer practicar este deporte, para los ciudadanos quiteños o personas que quieran incursar en este deporte?**

Claro, tenemos los deportes que son como el futbol, el básquet, el voleibol, que con una pelota juegan 10, juegan en el caso del básquet o juegan 22 en el caso del futbol, juegan 12 en el caso del voleibol y es una pelota, ósea, si tú le ves desde el punto económico, un balón que cuesta 20\$ dividido para 22 es menos de 1\$ por persona. Para jugar béisbol, para jugar futbol americano, para jugar tenis, los implementos individuales o los implementos son individuales, ósea, en béisbol necesitas tu guante, tu bate, tu casco, tus zapatos y bueno unas dos o tres pelotas por lo menos para que el juego fluya, obviamente ese impacta directamente en el aspecto económico y cada persona el costo por persona es mucho más alto, si en el futbol hablamos de 1\$ por cada 22, en el béisbol podemos estar hablando de 15-20\$ por persona para dos equipos es muchísimo más dinero.

**6) ¿En base a tu experiencia en actividades deportivas, cual crees que sería el tipo de reacción del ciudadano quiteño respecto a un deporte que no se práctica o que no tienen mucho conocimiento acerca del mismo?**

De los deportes que yo he visto, que han comenzado a generar bulla en Quito, puedo hablar puntualmente del golf, del rugby, del futbol americano, como comienzan a desarrollarse es porque una persona extranjera o un grupo de personas extranjeras, comienzan a practicar el deporte en un lugar que es visible para el quiteño común, por ejemplo, el rugby comenzó a generarse en el parque La Carolina y la gente que pasaba por el lugar comenzó a ver que había un grupo de personas que estaban haciendo algo que no era futbol y por la curiosidad fueron acercando y fue desarrollándose, el futbol americano tiene la misma lógica, entonces, más allá de intentar llegar al quiteño directamente lo idóneo sería llegara a extranjeros que tengan ese apego por el deporte y ellos luego (...), exacto, esas personas extranjeras que viven dentro de quito en algún momento van a tener un trabajo, van a estar en una universidad, van a estar en una institución, van a tener algún tipo de relación social con gente quiteña y les van a ir invitando a que vengan, luego se hace un tema de boca a boca y se va regando más bajo esta estrategia, intentar llegar al quiteño directamente para introducir un nuevo deporte va a ser mucho más difícil y por eso lo que decía hace un momento, si este deporte se practica en un lugar público y visible como puede ser un parque, como es el caso de la carolina, va a ser mucho más fácil este proceso porque si se hace un estadio de béisbol cerrado, un diamante de béisbol cerrado dentro de un estadio, la gente de la calle no va a ver, entonces va a ser más difícil la penetración.

**7) ¿Crees que sería rentable la idea de una instalación deportiva de béisbol a largo plazo?**

Si, sin duda, a ver, si hablamos de datos estadísticos, que el 80% de la población quiteña sigue es al futbol, hace 10 años nos viven repitiendo esas mismas cifras, pero la actualidad nos habla de que desde acá hay más gente jugando futbol americano, jugando rugby, jugando tenis, jugando golf, haciendo bicicleta, haciendo running, nos da una tendencia de que esa posición de deporte rey inamovible del futbol está cambiando porque la gente está comenzando a ver con mejores ojos otro tipo de deportes, colectivos e individuales, entonces, cualquier deporte que surja como un proyecto a largo plazo y bien establecido, seguramente podrá tener un acceso, siempre y cuando se maneje con las estrategias y planificación adecuada.

*Nota: El audio de la entrevista se encuentra compartida al email: paul.roman@udla.edu.ec mediante One Drive, carpeta: Entrevistas – Jose Estevez, archivo: Entrevista David.wav*

## **Anexo 2 (Entrevista)**

Entrevistado: Cesar Prieto, jugador amateur de béisbol, actualmente ejerciendo el deporte en la ciudad de Quito.

### Estructura y transcripción de la entrevista

#### **1) ¿Cuál es su opinión respecto al béisbol en Ecuador?**

Bueno, el béisbol es una disciplina si más que bien se desarrolla en el caribe, hacia Venezuela, República Dominicana, Cuba, como se sabe la historia, ha llegado bastante persona emigrante a este país y se ha desarrollado la disciplina tanto en la costa como acá en la sierra, acá en Quito, tengo entendido que en la costa practican más el deporte que acá en la Sierra y por ende hay campos en aquella zona y en esta zona no, pero me parece que es un deporte que se puede desarrollar ampliamente por la llegada de migrantes al país.

**2) ¿Cuál es su opinión respecto a las tendencias y noticias del béisbol en Quito?**

Ok, acá en la ciudad de Quito hay un deporte que es relativamente parecido al béisbol, que es el softbol que se practica, prácticamente con las mismas reglas, pero en un campo más pequeño y con otros parámetros que no incluye el béisbol, pero si hay, hay una liga acá organizada, que se desarrolla en un parque en Quito, y es bastante afluencia de personas, de hecho hay 16 equipos de los cuales, están conformados por rosters de 20 a 25 peloteros cada uno.

**3) ¿Actualmente cuáles son los espacios que se utilizan para la práctica del béisbol en Quito?**

Ok, tengo entendido que hay un campo en la parte del Sur, que lo dirigen unas dos personas de nacionalidad cubana y otro acá en el norte también, que las mismas personas desarrollan para tanto la zona sur de la provincia como la zona norte, entonces, tengo entendido que acá en la zona norte en el parque bicentenario donde conjunto con una concejal y con personas del municipio han desarrollado la disciplina y nos han habilitado una parte del terreno para que se practique la disciplina, tanto el béisbol como el softbol.

**4) ¿De qué nacionalidades son las personas que practican el béisbol aquí en Quito?**

Ok, tuve la oportunidad de ir a un torneo en la costa, donde había muchas personas de acá de Ecuador, específicamente Manta y Guayaquil, donde se desarrolla el deporte, es mas de hecho tienen campos allá como lo mencione anteriormente, acá en la sierra se mueven más las personas extranjeras como son los venezolanos que es la mayor afluencia de personas que hay, y de cubanos también ha dos equipos netamente

cubanos, de hecho cuando yo llegue acá, el que me llevo a entrenar el deporte fue un dominicano, hay en menos cantidades pero si hay dominicanos que practican el deporte acá.

**5) ¿Cuál es el promedio de edad de las personas que practican el béisbol en Quito?**

Ok, acá en Quito se desarrolla diría yo que entre la edad de 24 años hasta los 40 años, que todavía hay personas que juegan a esa edad y esa sería más o menos la tendencia de edades.

**6) ¿Cuáles son tus pensamientos acerca de la idea de una instalación deportiva de béisbol en la ciudad de Quito?**

Bueno, primeramente sería de gran ayuda porque hay mucha gente practicando, como te mencione anteriormente, son 16 de equipos de 25 personas cada equipo, ósea que tenemos alrededor más de 100 o 200 personas practicando el deporte y sería beneficioso tanto para nosotros como para las personas de acá del país que se desarrollara el país o mejor dicho el campo, donde se pueda practicar este deporte, que pudiera llegar a ser conocido por las personas que vivan acá en la sierra y porque no llegarle a gustar, y así mismo como estoy diciendo la persona de acá, también se puede desarrollar para las personas extranjeras, sabiendo que Ecuador es un país que recibe muchas personas extranjeras que practican este deporte.

**7) ¿Qué les conviene más a las personas que practican actualmente este deporte, una instalación privada con las condiciones óptimas ó un espacio público acordado con alguna entidad política de la ciudad, pero que sin embargo tenga algún costo?**

Ok, particularmente pienso que el béisbol o el softbol es un deporte que no se da por horas, se da más bien por entradas, pero es algo que se tendría que desarrollar más adelante, pero practicarlo o arrendar o alquilar un tiempo determinado esta disciplina creo que le quitaría mérito al deporte, le quitaría pasión, le quitaría energía al deporte, por ende, me parece que sea mejor conversaciones con o que sea un campo abierto pues, público, que se pueda desarrollar varias disciplinas porque así en el campo de béisbol, se puede desarrollar también el softbol, se puede desarrollar también el “kickingball” que es una disciplina que desarrollan las mujeres más que todo, pero sería un campo abierto que se pudiera utilizar para muchas cosas más aparte del béisbol o el softbol, entonces me parecería conveniente que fuese un campo abierto, más que una institución privada fuera una institución pública, que bien se tendría que llevar a cabo algún tipo de recolección o alguna cuota para mantenimiento del campo pero que sea público a todas las personas que quieran practicar un deporte relacionado con el campo.

*Nota: El audio de la entrevista se encuentra compartida al email: paul.roman@udla.edu.ec mediante One Drive, carpeta: Entrevistas – Jose Estevez, archivo: Cesar Entrevista.wav*

### **Anexo 3 (Grupo de Enfoque a clientes potenciales extranjeros y ecuatorianos)**

#### **Fase Previa**

Buenos días chicos, la razón por la cual los convoque a este grupo de enfoque es con la finalidad de hablar del béisbol pero en específico el aporte que podría dar una instalación apropiada a la sociedad y como llegaría a satisfacer la necesidad de las personas que lo practican el béisbol actualmente, y también como incluir a los quiteños en el deporte.

Se pide por favor:

- No utilizar el teléfono celular durante el tiempo que dure el grupo de enfoque.
- Prohibido el uso de lenguaje soez.
- Si necesitan intervenir en la opinión de alguno de los participantes, por favor hacerle saber mediante seña o levantando la mano.
- Al final se les pedirá su opinión o sugerencias en base a los temas planteados, con el fin de resumir el alcance del grupo de enfoque.

## **Introducción**

Bueno, primero que nada, muchas gracias chicos por venir, agradecido por su colaboración.

## **Temas**

### **Tema 1: Práctica Deportiva**

- Tiempo y repetición del ejercicio físico.
- Opinión sobre el mercado deportivo en el Ecuador.

### **Tema 2: Tendencias y características del consumidor**

- Comportamiento de consumo.
- Comparación de características.

### **Tema 3: Conocimiento del béisbol**

- Conocimiento básico o avanzado del deporte.
- Han participado en actividades de este deporte.
- Opinión del béisbol en el país.

### **Tema 4: Instalaciones**

- Frecuencia de uso y tipo de instalación que utilizan.
- Características que consideran importantes que debe tener una instalación.

## **Tema 5: Precios por el servicio**

- Pago por la relación tiempo/calidad.
- Opinión o sugerencia basada en su experiencia de un plan de pagos.

## **Conclusiones**

- Opinión y/o sugerencias sobre el plan de negocios.

## **Cierre**

Se pedirá una opinión o sugerencias a los participantes acerca de todos los temas hablados y como ven el panorama del deporte y la creación de una instalación de béisbol. Y para finalizar agradecer a los participantes por ofrecer su tiempo y conocimientos valiosos, y se dará un incentivo por su participación.

## **Anexo 4 (Estructura de la encuesta)**

### **1. Sexo**

- Femenino
- Masculino

### **2. Nacionalidad**

- Ecuatoriana
- Extranjera

### **3. Edad**

- 18 – 21
- 22- 25
- 26 – 32
- 33 en adelante

### **4. ¿Práctica deporte?**

- Sí
- No

**5. ¿Durante que momentos practica deporte?**

- Lunes
- Martes
- Miércoles
- Jueves
- Viernes
- Fines de semana

**6. ¿Tiene conocimiento acerca del béisbol?**

- Sí
- No

**7. ¿Le gustaría practicar béisbol? (de ser NO su respuesta, entregar la encuesta)**

- Si
- No

**8. ¿Le gustaría que en Quito se encuentre una instalación de béisbol?**

- Sí
- No

**9. ¿En qué sector de la ciudad le gustaría tener la instalación de béisbol?**

- Centro-Norte
- Norte
- Sur
- Cumbayá
- Tumbaco

**10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el uso de las instalaciones de béisbol?**

- \$5 a \$8
- \$9 a \$12
- 13\$ a 15\$

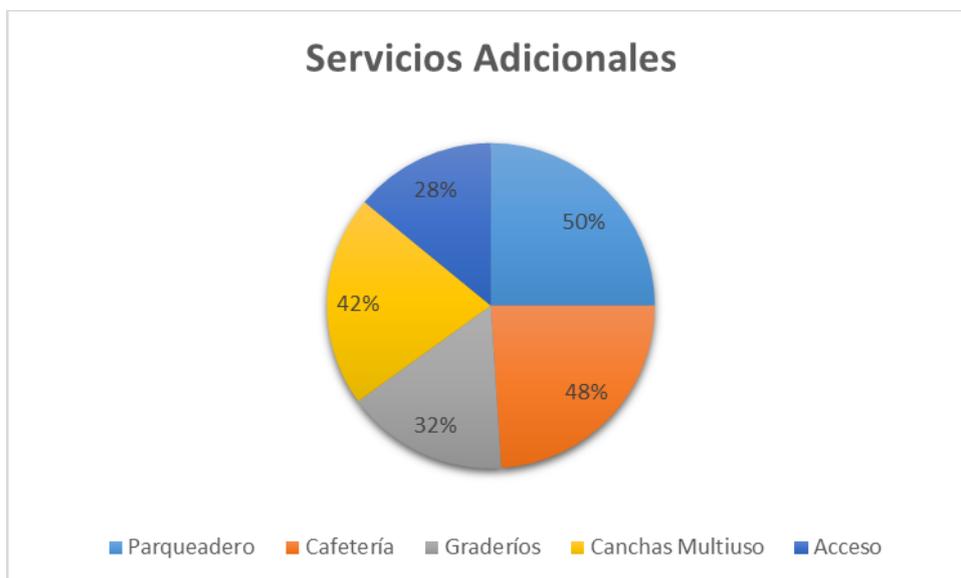
**11. ¿Ofrecer los implementos como parte del servicio, te motivaría a practicar el béisbol?**

- Si
- No

**12. ¿Qué otros servicios le gustaría que le provea una instalación de béisbol? (Seleccione 3)**

- Parqueadero
- Cafetería
- Graderíos
- Cancha Multiusos
- Acceso (facilidad de llegada)
- Mencione otro aquí \_\_\_\_\_

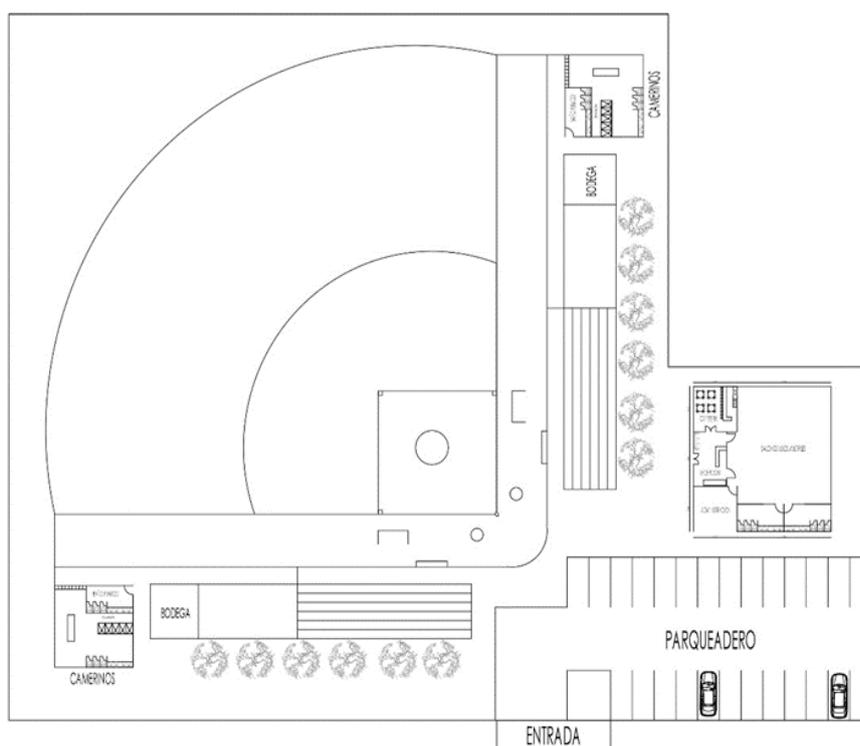
Anexo 5: Gráfico de Servicios



## Anexo 6: Logotipo



## Anexo 7: Diseño de la Instalación deportiva “La Base”



## Anexo 8: Mapa de localización de la Instalación Deportiva “La Base”



### Anexo 9: Flujograma para adquirir el alquiler del campo de béisbol.

