

# **UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

## **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DEDICADA AL ALQUILER DE CANCHAS DEPORTIVAS EN EL SUR DE QUITO**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el  
título de Ingeniería Comercial mención Administración de Empresas

**PROFESOR GUIA: MILTON RIVADENEIRA**

**Autoras:  
MARIA FERNANDA DUQUE TORRES  
KARINA ESTEFANIA MUÑOZ NAVAS**

**Quito-Ecuador  
2009**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios y a todas las personas que nos ayudaron en la realización del presente proyecto y que permitieron la culminación del mismo.

En especial a nuestro tutor Ing. Milton Rivadeneira, por habernos guiado y apoyado durante todo este tiempo de elaboración del proyecto. Al Ing. Rodrigo Gangotena, por aportar sus conocimientos y enseñanzas, sin los cuales no hubiera sido posible realizar este trabajo. Al Ing. Manuel María Herrera, por su paciencia y cooperación.

A nuestros padres, familiares y amigos por su tiempo, colaboración y apoyo incondicional.



## **DEDICATORIA**

### **Fernanda Duque**

Con mucho cariño y amor dedico este esfuerzo a mis padres quienes con su paciencia y apoyo estuvieron siempre conmigo incondicionalmente, a mis hermanos por su empuje para seguir adelante con el proyecto.

A Juan Carlos y amigos, por su apoyo y palabras de aliento que nunca faltaron. A Karina por su responsabilidad, amistad y apoyo en culminar la tesis juntas.

### **Karina Muñoz**

Dedico este proyecto a mis padres, hermanos y esposo por estar siempre presentes, por brindarme todo su apoyo, esfuerzo y comprensión durante la realización del presente proyecto; a mis amigos por su ayuda en cada etapa del trabajo y a María Fernanda por su ayuda, responsabilidad y aliento para lograr que esta meta se lleve a cabo.

## INDICE

AGRADECIMIENTO.....	I
DEDICATORIA.....	II
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
<b>CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES</b>	
1.1 Formación del Negocio.....	4
1.2 Tema del Proyecto.....	5
1.3 Objetivos .....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
<b>CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>	
2.1 Definición del negocio.....	6
2.2 Sector Servicios.....	6
2.2.1 Antecedentes del Sector de Servicios.....	6
2.2.1.1 Sector Terciario o Servicios.....	6
2.2.2 Situación Actual.....	7
2.2.3 Situación Futura.....	8
2.3 La Industria: Actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas.....	8
2.3.1 Antecedentes.....	8
2.3.1.1 Concepto de Deporte.....	9
2.3.2 Situación Actual.....	10
2.3.3 Situación Futura.....	10
2.4 Factores que afectan al Negocio.....	11
2.4.1 Análisis del Macro Entorno.....	11
2.4.1.1 Factores Económicos.....	12
2.4.1.2 Factores Políticos Legales.....	16
2.4.1.3 Factores Culturales.....	17
2.4.1.4 Factores Ambientales.....	18
2.4.1.5 Factores Tecnológicos.....	18

2.4.2	Análisis del Micro Entorno.....	19
2.4.2.1	Entrada Potencial de Nuevos Competidores.....	20
2.4.2.2	Poder de Negociación de los Proveedores.....	20
2.4.2.3	Productos Sustitutos.....	21
2.4.2.4	Poder de Negociación de los Consumidores.....	22
2.4.2.5	Rivalidad entre los Competidores Existentes.....	22

### CAPITULO III: INVESTIGACION DE MERCADOS

3.1	Introducción.....	24
3.2	Identificación del problema.....	24
3.2.1	Problema de Decisión Gerencial.....	24
3.2.2	Problema de Investigación de Mercados.....	24
3.3	Hipótesis.....	25
3.4	Objetivos de la Investigación.....	26
3.4.1	Objetivo General.....	26
3.4.2	Objetivo Especifico.....	26
3.5	Preguntas de Investigación.....	26
3.5.1	Consumidor.....	26
3.5.2	Competencia.....	27
3.5.3	Producto o servicio.....	27
3.5.4	Promoción.....	27
3.5.5	Precio.....	27
3.5.6	Distribución.....	28
3.6	Fuentes de Información.....	28
3.6.1	Fuentes de Información Secundarias.....	28
3.6.2	Fuentes de Información Primarias.....	29
3.7	Diseño de la Investigación.....	29
3.7.1	Diseño Cualitativo.....	29
3.7.1.1	Entrevista.....	29
3.7.1.2	Grupos Focales.....	30
3.7.2	Diseño Cuantitativo.....	30
3.7.2.1	Encuestas.....	30

3.8	Objetivos y Metodología.....	30
3.8.1	Entrevista con Expertos.....	30
3.8.1.1	Objetivos.....	30
3.8.1.2	Metodología.....	31
3.8.2	Grupos Focales.....	31
3.8.2.1	Objetivos.....	31
3.8.2.2	Metodología.....	32
3.8.3	Encuestas.....	32
3.8.3.1	Objetivos.....	32
3.8.3.2	Muestra.....	33
3.9	Resultados y Conclusiones.....	35
3.9.1	Entrevistas.....	35
3.9.2	Grupos Focales.....	37
3.9.3	Encuestas.....	39
3.10	Conclusiones.....	46
3.11	Oportunidad de Negocio.....	47

#### CAPITULO IV: LA EMPRESA

4.1	Visión.....	49
4.2	Misión.....	49
4.3	Valores.....	50
4.4	Propósito.....	51
4.5	Objetivo Corporativo.....	51
4.6	Objetivos y estrategias de la empresa.....	51
4.6.1	Objetivos de Unidad de Negocio.....	51
4.6.1.1	Administración y Recursos Humanos.....	51
4.6.1.2	Operaciones.....	52
4.6.1.3	Finanzas.....	53
4.6.2	Objetivos de Marketing.....	54
4.6.2.1	Marketing y Ventas.....	54
4.7	Definición del Negocio.....	54
4.7.1.	¿Quiénes son nuestros clientes.....	54

4.7.2.	¿Qué servicios ofrecemos?.....	55
4.7.3.	¿Cómo lo haremos?.....	56
4.8	Cadena de Valor.....	57
4.8.1	Logística.....	58
4.8.1.1	Infraestructura.....	58
4.8.1.2	Recepción.....	58
4.8.1.3	Almacenamiento.....	58
4.8.2	Operaciones.....	59
4.8.2.1	Instalación.....	59
4.8.2.2	Procedimiento.....	59
4.8.2.3	Personal.....	59
4.8.3	Logística de salida.....	60
4.8.4	Marketing y ventas.....	60
4.8.5	Servicio al cliente.....	61
4.8.6	Departamentos de Apoyo.....	61
4.8.6.1	Recursos Humanos.....	61
4.8.6.2	Investigación y Desarrollo.....	62
4.8.6.3	Administración y Finanzas.....	62
4.9	Escala Estratégica.....	64
4.10	Ambiente Organizacional.....	66
4.10.1	Cultura.....	67
4.10.2	Estructura de la Empresa.....	68
4.10.2.1	Área de Marketing y Ventas.....	69
4.10.2.2	Área de Administración y Recursos Humanos.....	69
4.10.2.3	Área de Operaciones.....	69
4.10.2.4	Área de Finanzas.....	70
4.10.3	Incentivos.....	70
4.10.4	Personal.....	71
<b>CAPITULO 5: PLAN DE MARKETING</b>		
5.1	Análisis del entorno.....	72
5.1.2	Objetivos de Marketing.....	72



5.1.2.1	Objetivos Generales.....	72
5.1.2.2	Objetivos Específicos.....	73
5.1.2.2.1	Objetivo de volumen de ventas.....	73
5.1.2.2.2	Objetivo de rentabilidad.....	73
5.1.2.2.3	Objetivo de fidelidad .....	73
5.1.2.2.4	Objetivo de servicios.....	73
5.1.2.2.5	Objetivos de satisfacción.....	73
5.1.2.2.6	Objetivo de recordación.....	73
5.1.3	Estrategias de Marketing.....	74
5.1.3.1	Estrategia de Posicionamiento.....	74
5.1.3.2	Estrategia de Diferenciación en Servicio.....	74
5.1.3.3	Estrategia para Captar Clientes.....	75
5.1.3.3	Estrategia para mantener la Demanda de los Clientes.....	76
5.2	Planeación Estratégica de Marketing.....	77
5.2.1	Consumidor.....	77
5.3	Mercado.....	77
5.3.1	Estacionalidad.....	77
5.3.2	Competidores.....	78
5.3.3	Segmentación del Mercado.....	78
5.3.4	Aspectos Legales.....	80
5.4	Marketing Mix.....	80
5.4.1.	Producto o Servicio.....	81
5.4.1.1	Justificación del nombre de la empresa.....	83
5.4.1.2	Infraestructura y Ubicación.....	84
5.4.1.3.	Ciclo de Vida del Servicio.....	86
5.4.1.3	Organización de horarios.....	87
5.4.2.	Precio.....	88
5.4.2.1	Distribución de Costos.....	90
5.4.2.2	Elasticidad de la demanda.....	90
5.4.2.3	Competencia y Estudios de Mercado Realizados.....	90
5.4.2.4	Objetivos de Marketing.....	91
5.4.3.	Sistema de Distribución.....	91

5.4.4.	Comunicación.....	91
5.4.4.1	Promoción.....	92
5.4.4.1.1	Logotipo.....	92
5.4.4.1.2	Slogan.....	93
5.4.4.2	Publicidad.....	93
5.4.4.2.1	Comunicación en Medios.....	94
5.4.4.2.2	Comunicación fuera de Medios.....	95
5.4.5.	Marketing Relacional.....	96
5.5.	Presupuesto de Marketing.....	98
5.6.	Proyección de ventas totales.....	99

## CAPITULO VI: ANALISIS FINANCIERO

6.1	Supuestos Financieros.....	100
6.1.1	Inversiones.....	100
6.1.2	Nómina.....	101
6.1.3	Gastos Generales.....	101
6.1.4	Depreciaciones y Amortizaciones.....	102
6.1.5	Aporte de Financiamiento.....	102
6.1.6	Costo de Oportunidad.....	103
6.1.7	Proyección de Costos.....	103
6.1.8	Proyección de Ventas.....	104
6.2	Análisis Financiero.....	105

## CAPITULO VII: CONTINGENCIA

7.1	Introducción.....	107
7.2	Posibles Riegos.....	107
7.2.1	Problema 1.....	107
7.2.1.1	Factores.....	107
7.2.1.2	Plan de Contingencia.....	108
7.2.2	Problema 2.....	108
7.2.2.1	Factores.....	108
7.2.2.2	Plan de Contingencia.....	109

7.2.3	Problema 3.....	109
7.2.3.1	Factores.....	109
7.2.3.2	Plan de Contingencia.....	109
7.2.4	Problema 4.....	110
7.2.4.1	Factores.....	110
7.2.4.2	Plan de Contingencia.....	110
7.2.5	Problema 5.....	110
7.2.5.1	Factores.....	111
7.2.5.2	Plan de Contingencia.....	111

## CAPITULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1	Conclusiones.....	112
8.2	Recomendaciones.....	114

BIBLIOGRAFIA.....	116
-------------------	-----

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 2.1	Definición del negocio.....	6
Gráfico 2.2	Tasa de interés activa.....	12
Gráfico 2.3	Inflación 2006-2008.....	14
Gráfico 2.4	Crecimiento del Sector Servicios con respecto al PIB.....	15
Gráfico 2.5	Tasa de desempleo en el Ecuador.....	15
Gráfico 2.6	Análisis del Microentorno .....	19
Gráfico 3.1	¿Por qué practica usted deporte?.....	39
Gráfico 3.2	¿Por lo general en qué lugar acostumbra a practicar deporte? .....	40
Gráfico 3.3	¿Qué días practica usted deporte?.....	40
Gráfico 3.4	¿A qué momento del día prefiere practicar deporte?.....	41
Gráfico 3.5	¿Cuál es su deporte favorito?.....	41
Gráfico 3.6	¿Cuál es el deporte que más practica?.....	42
Gráfico 3.7	¿Qué es lo que le motiva a elegir el lugar donde realizar deporte ?.....	42



Gráfico 3.8	¿Participa usted en torneos?.....	43
Gráfico 3.9	¿De los siguientes lugares donde se practica fútbol en césped sintético,Cuál es el que más ha escuchado?.....	43
Gráfico 3.10	¿Le gustaría un lugar cerrado dónde pueda practicar su deporte favorito?.....	43
Gráfico 3.11	¿Si alquila canchas deportivas con qué frecuencia lo hace?.....	44
Gráfico 3.12	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el alquiler de una hora de canchas de fútbol sintético por equipo?.....	44
Gráfico 3.13	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el alquiler de una hora de canchas de Básquet por equipo?.....	45
Gráfico 3.14	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el alquiler de una hora de canchas de Ecuavolley por equipo?.....	45
Gráfico 3.15	¿Estaría dispuesto a participar en torneos organizados en Este complejo?.....	46
Gráfico 4.1	Cadena de Valor.....	57
Gráfico 4.2	Escala Estratégica.....	64
Gráfico 4.3	Ambiente organizacional de la empresa.....	66
Gráfico 4.4	Estructura de la empresa.....	68
Gráfico 5.1	Marketing Mix.....	80
Gráfico 5.2	Mapa de SPORT PLACE.....	86
Gráfico 5.3	Ciclo de vida del servicio.....	86
Gráfico 5.4	Determinación del precio.....	88

## INDICE TABLAS

Tabla 2.1	Población de quince años y mas que practican a nivel Nacional y por área según días al mes Oct 1998- Sep 1999.....	9
Tabla 2.2	Tasa de interés activa .....	12
Tabla 2.3	Tasa de interés Agos- 08 .....	13
Tabla 2.4	Inflación.....	14
Tabla 2.5	Producto Interno Bruto.....	15
Tabla 2.6	Factores Políticos Legales.....	16

Tabla 2.7 Factores Culturales.....	17
Tabla 2.8 Factores Ambientales .....	18
Tabla 2.9 Factores Tecnológicos.....	18
Tabla 3.1 Problema de Investigación de Mercados.....	25
Tabla 3.2 Población Eloy Alfaro.....	33
Tabla 3.3 Población Quitumbe.....	34
Tabla 4.1 Administración y Recursos Humanos.....	51
Tabla 4.2 Operaciones.....	52
Tabla 4.3 Finanzas.....	53
Tabla 4.4 Marketing y Ventas.....	54
Tabla 5.1 Servicios de SPORT PLACE.....	83
Tabla 5.2 Competencia y Estudios de mercado realizados.....	91
Tabla 5.3 Presupuesto de Marketing.....	98
Tabla 5.4 Proyección de Ventas.....	99
Tabla 6.1 Aporte del Financiamiento.....	105
Tabla 6.2 Proyecto Apalancado.....	105
Tabla 6.3 Proyecto No Apalancado.....	105

## INDICE ANEXOS

Anexo A1 Esquema del Focus Group.....	119
Anexo A2 Entrevista a Expertos.....	121
Anexo A3 Encuesta.....	123
Anexo B1 Pasos para la constitución de la empresa.....	127
Anexo C1 Costos de Publicidad .....	132
Anexo C2 Planos de la distribución de SPORT PLACE.....	135
Anexo C3 Dimensiones de la cancha de Césped Sintético.....	136
Anexo C4 Dimensiones de la cancha de Básquet.....	137
Anexo C5 Dimensiones de la cancha de Volley.....	138
Anexo D1 Inversiones.....	139
Anexo D2 Terreno y Ubicación.....	141
Anexo D3 Presupuesto.....	142
Anexo D4 Cotización Césped Sintético.....	147

Anexo D5 Nómina de SPORT PLACE.....	149
Anexo D6 Gastos Generales.....	154
Anexo D7 Depreciaciones y Amortizaciones.....	155
Anexo D8 Aporte del Financiamiento.....	156
Anexo D9 Costo de Oportunidad.....	157
Anexo D10 Riesgo País.....	161
Anexo D11 Rendimiento del Mercado.....	163
Anexo D12 Betas.....	164
Anexo D13 Proyección de costos y costo unitario.....	165
Anexo D14 Flujo de fondos sin apalancamiento.....	166
Anexo D15 Flujo de fondos apalancado.....	169
Anexo D16 Resumen del índice TIR Y VAN.....	172
Anexo D17 Amortización del préstamo.....	173
Anexo D18 Capital de trabajo.....	174
Anexo D19 Punto de Equilibrio.....	175



**RESUMEN**

**EJECUTIVO**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación consiste en un plan de negocios para la creación de un lugar de alquiler de canchas deportivas cerradas en el sur de la ciudad de Quito, que contará con tres tipos de canchas: Fútbol, Ecuavolley y Básquet.

Este proyecto se ha elaborado con la finalidad de ofrecer a los consumidores un lugar de entretenimiento, donde la excelencia en el servicio, la ubicación, cómodas instalaciones y seguridad, sean factores que llenen las expectativas de los clientes, además de obtener información que permita determinar la posibilidad de aceptación que tendría el servicio en el mercado, la frecuencia de alquiler, características de los consumidores, sus preferencias, hábitos y tendencias.

El sector servicios en el Ecuador presentó importante crecimiento en el periodo comprendido entre el 2000 - 2004, la Superintendencia de Compañías reveló que en estos cuatro años empresas proveedoras de servicios tuvieron incrementos en ventas reales superiores al 61%. Para el 2008 las proyecciones del Banco Central, estimaron un crecimiento de 4,25% en el PIB anual.<sup>1</sup>

Existen factores del entorno que influyen positivamente al negocio como son los factores político legales por la facilidad de los tramites, los factores culturales por la costumbre de la población de hacer ejercicio, la moda refiriéndose a la nueva tendencia en alquiler de canchas de césped sintético, la cultura de realizar deportes como Ecuavolley y Básquet, el cuidado de las personas de mantenerse saludables; y en factores ambientales la constante variación del clima, pero también existen factores que afectan negativamente al negocio como es la inflación (9,87%), la política financiera y la inestabilidad económica.

---

<sup>1</sup> [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=prevision\\_pib](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=prevision_pib)



Durante la investigación se determinó que el mercado objetivo son todas las personas de clase media baja, media y media alta del sur de la ciudad de Quito, de edades comprendidas entre los 15 y 54 años. Los deportes que más se practican en este sector son el fútbol, ecuavolley y básquet, por lo que el negocio tiene una alta aceptación en el mercado y lo importante para los futuros clientes es prestar un servicio de calidad y buena infraestructura ya que en el sector no se encuentra con un negocio parecido. Al ser una empresa pequeña contará con una estructura piramidal donde se implementarán objetivos, estrategias, políticas de marketing, ventas, administración, recursos humanos, finanzas y operaciones.

El ambiente organizacional y la cultura, en cada uno de los aspectos conservarán la confianza y la formalidad, sin perder los valores que predominarán en la empresa, en especial el respeto y la honestidad. Entre las estrategias a implementarse en el negocio se puede mencionar la estrategia de posicionamiento, basada principalmente en captar la atención y recordación de los consumidores, ofreciendo una excelente presentación del establecimiento, creatividad y variedad en los servicios y una estrecha relación entre el personal y los consumidores. La estrategia de diferenciación en servicio en el que se utilizará el Marketing Relacional<sup>2</sup> con el que se logrará eficacia en la captación de los clientes, la fidelidad de estos y lograr el incremento de su valor y sus referencias positivas. Publicidad a través de los medios de comunicación como televisión, prensa escrita, radio, volantes, e-mail y página Web.

Para el análisis del proyecto se estudiaron tres escenarios: pesimista, optimista y esperado; cada uno con y sin apalancamiento. El TIR del proyecto para el escenario esperado no apalancado es de 38.96% y de 46,30% para el proyecto apalancado. El VAN del proyecto no apalancado es de 195039,19 dólares y de 210501,38 para el proyecto apalancado. Se pudo observar que tanto en el

---

<sup>2</sup> Marketing Relacional es una estrategia de marketing en la que la comunicación va directamente al cliente como individuo y puede ser medido en términos de respuesta de consumidor

escenario optimista como en el escenario pesimista los valores no se alejan demasiado de los mencionados y no son negativos.

Finalmente se concluye que el proyecto será de gran utilidad debido a que no existe en el sector un lugar de entretenimiento, con las características y servicios de SPORT PLACE, el cual ofrecerá nuevas plazas de trabajo, además de ser viable y atractivo para los inversionistas por lo cual se recomienda su implementación.



# CAPITULO I



## CAPITULO I

### PLAN DE NEGOCIOS PARA EL ALQUILER DE CANCHAS DEPORTIVAS EN EL SUR DE LA CIUDAD DE QUITO

#### 1.1 Formación del Negocio:

El deporte es la actividad más realizada por las personas en su tiempo libre, existen un sin número de deportes que se pueden practicar, pero en el mercado meta (hombres y mujeres de 15 a 54 años) donde se realiza el proyecto, el futbol es el deporte que más demanda tiene, seguido por el básquet y el ecuavolley, por lo que se implementará un centro nuevo en el que no solo se brindará el servicio de Indoor Soccer sino también se explotará la práctica de Ecuavolley (deporte nacional) y Básquet.

SPORTPLACE se ubicará en el Sur de la ciudad de Quito en la zona industrial, lugar donde se encuentran situadas empresas nacionales como multinacionales, siendo uno de nuestros objetivos ayudar a que accionistas, ejecutivos, empleados y vecinos de los alrededores tengan esta forma de mejorar el clima organizacional, cerca de su trabajo y sus hogares, realizando campeonatos, incentivándoles a la práctica de deportes.

Uno de los motivos por los que se escogió el análisis de éste proyecto, es por la nueva tendencia que existe no solo en Ecuador, sino a nivel mundial, de realizar cualquier actividad física para mantener una vida saludable, por lo cual se observa un aumento en la demanda de lugares de práctica de deportes, gimnasios, parques.

El propósito de cada una de las autoras de implementar este negocio, es adquirir una estabilidad económica y crecimiento profesional brindando a las personas un lugar de sano esparcimiento.

## **1.2 Tema del Proyecto:**

Plan de Negocios para el alquiler de canchas deportivas en el Sur de la ciudad de Quito

## **1.3 Objetivos:**

### **1.3.1 Objetivo General**

Realizar un plan de negocios que asegure el éxito de implementar una empresa de alquiler de canchas deportivas en el Sur de la ciudad de Quito.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un estudio del macro y del micro entorno para conocer los factores que favorecen y los que afectan al negocio de alquiler de canchas deportivas en el sur de la ciudad de Quito.
- Realizar la investigación de mercados que defina la oportunidad de negocio.
- Determinar la aceptación en el segmento meta que tendrá el alquiler de canchas deportivas en el sur de la ciudad de Quito.
- Determinar un plan de marketing para el negocio de alquiler de canchas deportivas.
- Realizar el estudio financiero para determinar si el negocio de alquiler de canchas deportivas en el sur de la ciudad de Quito es rentable.
- Analizar los riesgos a los cuales se puede enfrentar el futuro negocio por los diversos factores internos y externos, y plantear sus posibles soluciones.



## CAPITULO II

## CAPITULO II

### EL ENTORNO

#### 2.1 Definición del Negocio

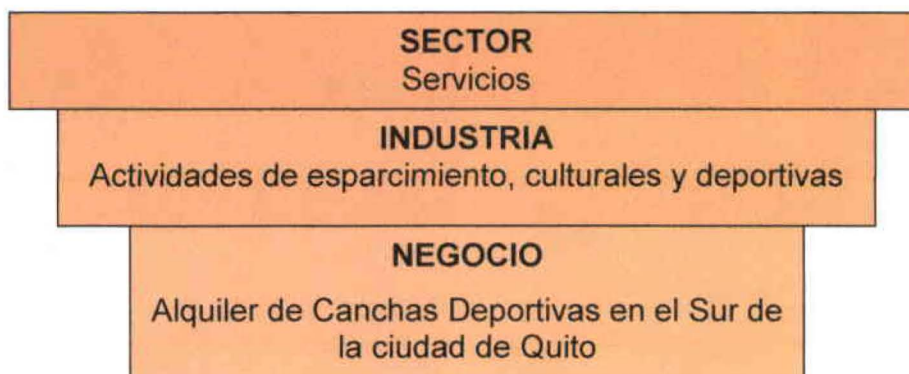


Gráfico 2.1  
Elaborado por: los Autoras

#### 2.2 Sector Servicios

##### 2.2.1 Antecedentes del Sector de Servicios

La economía de los países se encuentra dividido en tres sectores de actividad productiva: sector primario, sector secundario y sector terciario. El sector primario abarca las actividades que se realizan próximas a las bases de recursos naturales: agrícolas, pesca y ganadería, y las extractivas. El sector secundario recoge las actividades industriales, mediante las cuales los bienes son transformados. En el sector terciario, o de servicios, reúne las actividades encaminadas a satisfacer necesidades de servicios productivos que no se plasme en algo material.<sup>3</sup>

El negocio que se desea implementar se encuentra ubicado en el sector terciario, ya que prestará el servicio de alquiler de canchas deportivas.

##### 2.2.1.1 Sector Terciario o Servicios

El sector terciario o de servicios es la parte de la economía que más aporta al PIB de prácticamente, todos los países del mundo y el que más población

<sup>3</sup> ECONOMÍA Cristián Larroulet, Francisco Mochón Editorial McGraw-Hill Pág. 78



laboral ocupa. Es también, el más heterogéneo, puesto que los servicios que se pueden prestar son innumerables.<sup>4</sup>

### 2.2.2 Situación Actual

Actualmente el sector servicios es el que más contribuye al PIB<sup>5</sup> y el que más población económicamente activa ocupa, llegando hasta el 90% en países pequeños y ricos. Durante los años 80 también se ha producido un aumento drástico de la productividad en los servicios, gracias a las nuevas tecnologías y sobre todo la informática.<sup>6</sup>

El sector servicios aporta al PIB en la actualidad con más de 28.204 millones de dólares valor que representa el 58 % del total del PIB (Producto Interno Bruto) del Ecuador,<sup>7</sup> valor mayor al del año anterior que era de 26.395 millones de dólares, lo que muestra el constante crecimiento del sector.

Estos datos de crecimiento del sector servicios, se ven reflejados al observar a la población Ecuatoriana asistiendo a una gran variedad de espectáculos, la aparición de centros educativos, más lugares de entretenimiento, lugares turísticos, entre otros; lo que refleja el crecimiento que han dado a este sector.

Como conclusión se obtiene que es un sector que posee una tendencia creciente al consumo de servicios, se prevé que se tendrá proyecciones positivas ya que continuará con un proceso de diversificación si aprovecha los recursos que Ecuador dispone y que no han sido explotados totalmente, como por ejemplo: el turismo y el entretenimiento.

<sup>4</sup>Internet: Sector Terciario; <http://geografia.laguia2000.com/economia/sector-terciario>

<sup>5</sup>:<http://www.sica.gov.ec/agro/macro/pibvarios.htm>

<sup>6</sup>:[http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/introduccion\\_a\\_los\\_negocioscomparar\\_y\\_constatar\\_los\\_principales\\_tipos\\_de\\_organizaciones/13613-2](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/introduccion_a_los_negocioscomparar_y_constatar_los_principales_tipos_de_organizaciones/13613-2)

<sup>7</sup> Estadísticas Banco Central del Ecuador – [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

### 2.2.3 Situación Futura

Con relación al PIB sectorial, perteneciente al de *otros servicios*, creció 3,5% en el 2007, igualando el ritmo de crecimiento del PIB total en el 2007 de Ecuador, por lo que el escenario pese a no contar con las mismas condiciones que el 2006 y 2007 resulta favorable en lo que respecta al desarrollo de empresas de entretenimiento y recreación ya que se traduce en un aumento de la presencia de este tipo de servicios para el presente año.<sup>8</sup>

En un estudio mensual de opinión empresarial<sup>9</sup> realizado por el Banco Central del Ecuador, en enero del 2008, se llegó a la conclusión de que las proyecciones para el mes de febrero presentan matices positivos en los sectores de servicios y construcción, que verían aumentar sus ventas en 2.3% y 0.9%, respectivamente.

## 2.3 La Industria: Actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas

### 2.3.1 Antecedentes

La Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), utiliza dentro de su clasificación por servicios algunas subdivisiones de industrias pertenecientes a este sector. La industria denominada otras actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas, es el concepto a la que pertenece el futuro negocio.

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

<sup>8</sup> Revista Gestión #150. Diciembre 2006. Pág. 15

<sup>9</sup>Internet: sector servicios en Ecuador

[http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/IndicadoresRegionales/EMOE\\_Azuay012008.pdf](http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/IndicadoresRegionales/EMOE_Azuay012008.pdf)

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

### 2.3.1.1 Concepto de Deporte

Cualquier movimiento, conjunto de movimientos o pensamiento que se realizan con el objetivo de ganar ya sea a uno mismo, a una máquina, a una o más personas, de proporcionar alegría, entrenamiento o diversión, así como cualquier actividad física o mental que tenga como objetivo mejorar la salud, que requiera de entrenamiento y de normas<sup>11</sup>.

El deporte más popular en el Ecuador es el Fútbol<sup>12</sup>, seguido por otros deportes importantes como son el baloncesto, el tenis, el ecuavolley.

En la investigación de estudios realizados por el INEC, se encontró:

#### POBLACION DE QUINCE AÑOS Y MAS QUE PRACTICA DEPORTE A NIVEL NACIONAL Y POR AREA, SEGUN DIAS AL MES OCTUBRE DE 1998 - SEPTIEMBRE DE 1999

DÍAS QUE HACEN DEPORTE	NACIONAL	URBANO	RURAL
1 a 4	51,9%	50,9%	54,1%
5 a 12	29,3%	29,1%	29,6%
13 y Más	18,8%	20,0%	16,3%

Tabla: 2.1

Como resultados se puede notar que entre la tercera y la cuarta parte de la población hacen deporte, y la mayoría de las personas realizan deporte entre 1 a 4 días al mes. Por esto se observa una oportunidad del negocio, teniendo

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

<sup>11</sup> Diccionario Enciclopédico Ilustrado Sopena; Tomo 2

<sup>12</sup> Internet: Búsqueda Deportes en el Ecuador

para los siguientes años una tendencia creciente, ya que el deporte siempre será importante para cuidar la salud y el bienestar de la población.

### 2.3.2 Situación Actual

El deporte es considerado como un elemento fundamental en el sistema educativo, siendo la práctica de éste, importante para mantener un buen estado de salud, por ello es un factor corrector de desequilibrios sociales que contribuye al desarrollo de la igualdad entre personas, ayuda a crear hábitos que favorecen a la interacción social, y de esta manera la práctica de deportes en equipo fomenta la solidaridad, llegando así a ser un elemento importante en la vida participativa y del tiempo de ocio en la sociedad contemporánea.

Según LA CONSTITUCION 2008, el Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, así como actividades que contribuyen la salud, formación y desarrollo integral de las personas; impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial.<sup>13</sup>

### 2.3.3 Situación Futura

La industria de *otros servicios* está compuesta por una amplia gama de negocios; el entretenimiento deportivo es uno de ellos, los más importantes son el fútbol, el ecuavolley y el básquet. Se puede notar su crecimiento en un documento de la LEY DE CULTURA FISICA, DEPORTES Y RECREACION, el cual cita que: "El fútbol, como industria cultural de entretenimiento, constituye una de los negocios más rentables del mundo. Anualmente mueve miles de millones de dólares; obviamente el fútbol ecuatoriano no queda fuera de esta realidad".<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Proyecto de la Nueva Constitución 2008. Título VII Régimen del buen Vivir, Sección Sexta Cultura física y tiempo libre

<sup>14</sup> Internet: <http://apps.congreso.gov.ec/sil/documentos/proyectos/28-072.doc>



El deporte y en general este tipo de negocios son actividades que las personas dedican más tiempo y recursos en proporción a sus ingresos, empujando a que las empresas lleguen ajustarse a esta evolución de la demanda, ofreciendo cada vez bienes y servicios innovadores o nuevos afines al deporte. Se revela que la creciente aparición de canchas de césped sintético, muestran una tendencia de aceptación de la población hacia la práctica de deportes. Por otro lado se observa que no se ha tomado en cuenta para éste tipo de negocios el Básquet y el Ecuavolley, que tienen gran demanda, pero no han sido explotados.

En Quito las canchas de césped sintético cada vez van aumentando, en la actualidad existen aproximadamente siete y se encuentran la mayoría en el norte de la ciudad, de igual manera en ciudades importantes como Guayaquil, Cuenca, Ambato. Mientras que el negocio de alquiler de canchas de Ecuavolley y Básquet, es innovador, tomando en cuenta que no se conoce lugares de este tipo en la ciudad, por lo que se convertirá en el toque diferenciador para la competencia.

La industria de actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas, en la actualidad se ha convertido en una de las actividades sociales con mayor arraigo y capacidad de movilización y convocatoria, lo que genera buenas expectativas para el desarrollo de la idea del negocio en el mercado

## **2.4 Factores que afectan al Negocio**

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

El Macro Entorno son fuerzas las cuales son externas del mundo industrial.<sup>15</sup> Dentro de este análisis se encuentran los índices económicos, tecnológicos, políticos, y culturales del país, que influyen en el desarrollo del negocio.

---

<sup>15</sup><http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossaryword=MACROENTORNO>

## 2.4.1.1. Factores Económicos

### 2.4.1.1.1 Tasa de Interés Activa

La tasa de interés activa según la definición de Cedatos Gallup es el precio que las entidades financieras cobran por el uso del dinero durante un determinado periodo de tiempo y cuyo porcentaje depende de la valoración que la entidad financiera. Es un factor importante a considerar, ya que por el tipo de negocio si se desearía realizar un préstamo para la inversión hay que estudiar la tendencia de esta variable económica y saber si sería o no favorable para el negocio el apalancamiento.

Fecha	Valor
ene-00	15.87
ene-01	16.42
ene-02	15.31
ene-03	12.45
ene-04	11.40
ene-05	7.70
ene-06	8.29
ene-07	8.90
agos-08	9.31

Fuente: Banco Central Tabla: 2.2  
Cuadro elaborado por las autoras

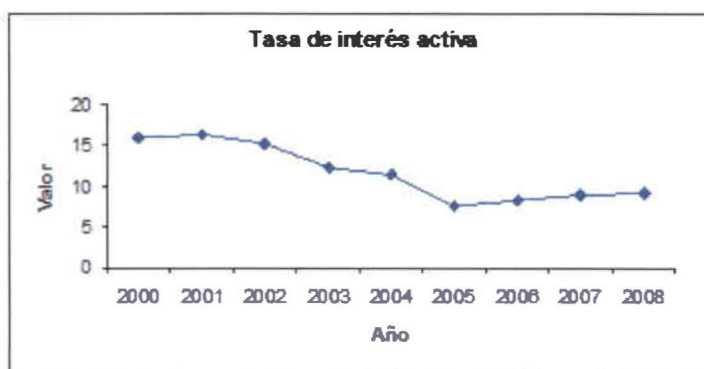


Gráfico: 2.2

Como se observa en la gráfica la tendencia de la tasa de interés activa desde el año 2000 hasta el 2005 es decreciente ya que éste es el objetivo del Banco Central del Ecuador, quién en enero de este año estipuló las tasas máximas así como las referenciales, pero a partir de este año hasta el 2008 se observa que hay un ligero incremento en los porcentajes de las tasas de interés, este es un factor importante para el negocio ya que si se desearía realizar préstamos el decrecimiento de las tasas beneficiarían al proyecto, encontrándose actualmente en el 12.05% anual.

<b>TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>				<b>agosto 2008</b>
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>Tasas Máximas</b>		
<b>Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasa Efectiva Máxima para el segmento:</b>	<b>% anual</b>	
Comercial PYMES	12.05	Comercial PYMES	12.66	

Cuadro: Banco Central del Ecuador  
Tabla: 2.3

Desde enero del 2007 el Banco Central del Ecuador estableció nuevas tasas divididas en segmentos de crédito con el objetivo de eliminar las comisiones de las instituciones financieras, lo cual beneficiaría a los usuarios de estos servicios y en general al proyecto, ya que las tasas se encuentran.

#### 2.4.1.1.2 Inflación

La inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo.<sup>16</sup>

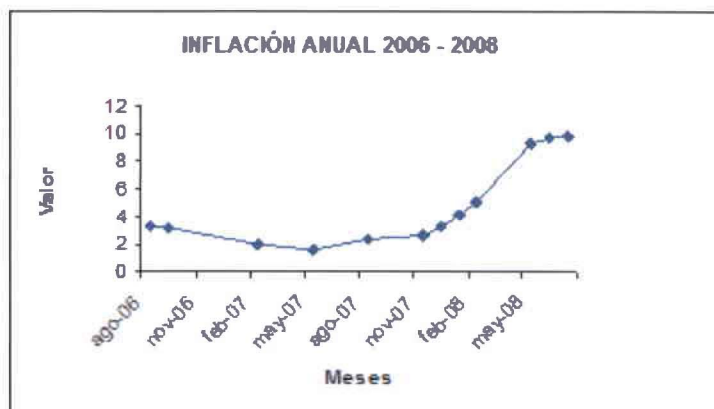
La gráfica 2.3 indica la variación de la inflación anual en los últimos dos años. En el año 2006 hasta principios del 2007 se mantuvo estable, llegando en abril del 2007 al porcentaje más bajo de inflación anual a 1.39%, a partir de este período la inflación tuvo un crecimiento constante hasta llegar en el último año a los niveles más altos alcanzando para julio del 2008 a 9.87% de inflación anual, éste incremento se debió en parte al fuerte invierno por el que pasó el Ecuador así como la inestabilidad económica y política que trajo el nuevo gobierno, lo que sería un factor negativo. De esta manera la inflación es una debilidad, ya que el alquiler de canchas no es un bien de primera necesidad, por lo que los consumidores preferirían gastar el dinero en alimentación o bienes de primera necesidad.

<sup>16</sup><http://www.bce.fin.ec>

Meses	Valor
ago-06	3.36
sep-06	3.21
feb-07	2.03
may-07	1.56
ago-07	2.44
nov-07	2.7
dic-07	3.32
ene-08	4.19
feb-08	5.1
may-08	9.29
jun-08	9.69
jul-08	9.87

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla: 2.4



Cuadro: Elaborado por las Autoras Gráfico: 2.3

### 2.4.1.1.3 PIB (Producto Interno Bruto por Industria )

El Banco Central informó que en el tercer trimestre de 2007, el Producto Interno Bruto (PIB) creció en 1.08%, respecto al segundo trimestre de 2007 y 2.03% con relación al tercer trimestre de 2006.<sup>17</sup>

El sector servicios aporta al PIB en la actualidad con más de 28.204 millones de dólares valor que representa el 58% del total del PIB (Producto Interno Bruto) del Ecuador,<sup>18</sup> valor mayor al del año anterior que era de 26.395 millones de dólares, es decir que está en permanente crecimiento y desarrollo.

Este sector es el más importante y el de mayor crecimiento en la economía del país seguido del sector de explotación de minas y canteras y el de la construcción<sup>19</sup>.

El sector servicios ha creado un aumento de la inversión, productividad y empleo en los últimos 10 años.<sup>20</sup> Este sector ha demostrado ser muy dinámico y con muy buenas proyecciones de crecimiento en un futuro.

<sup>17</sup>Internet: Crecimiento PIB: <http://www.elmercurio.com.ec/web/titulares>.

<sup>18</sup> Estadísticas Banco Central del Ecuador – [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

<sup>19</sup> <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones>

<sup>20</sup> Estadísticas Banco Central del Ecuador – [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)



Según la definición del Banco Central el Producto Interno Bruto es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un periodo.

Industria Periodo	Otros servicios (3)
2000	2.421.339
2001	4.199.189
2002	5.770.187
2003	7.418.645
2004 (sd)	8.835.513
2005 (p)	9.920.696
2006 (prev)	10.647.496

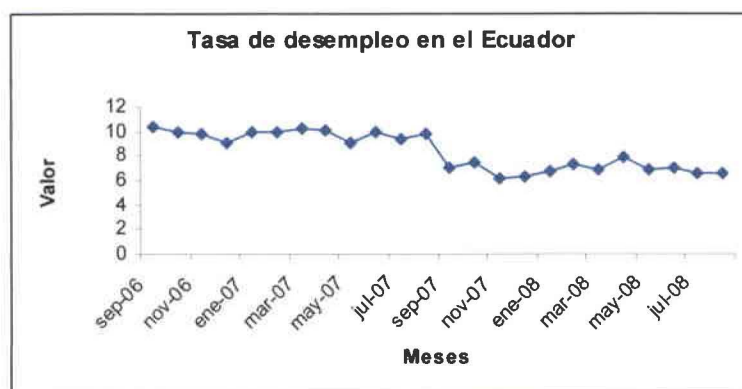
Tabla: 2.5

Fuente: [www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/EMensual/m1861/EM-432.xls](http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/EMensual/m1861/EM-432.xls)

Fuente: Cuadro Elaborado por las Autoras Gráfico: 2.4

#### 2.4.1.1.4 Tasa de Desempleo

El desempleo es una variable importante que estudia la macroeconomía, se define como la población activa (en edad y con deseo de trabajar) que no tiene trabajo. Es un paro forzoso.<sup>21</sup>

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Cuadro: Elaborado por las Autoras  
Gráfico: 2.5

Como se puede observar en el gráfico 2.6 y según investigaciones de la FLACSO, en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca el desempleo es un indicador que se ha mantenido constante en los últimos dos años con cierta tendencia a disminuir desde agosto del 2007 hasta diciembre del mismo año

<sup>21</sup>Diccionario Enciclopédico Ilustrado SOPENA; Desempleo

donde el porcentaje de desempleo llegó a 6.34%<sup>22</sup>, a partir de este período existe alza en la tasa de desempleo que para el 31 julio del 2008 se encontró en 6.56%<sup>23</sup>, desde esta fecha por los diversos cambios por los que está pasando el Estado Ecuatoriano, como la eliminación de las empresas tercerizadoras y el aumento del salario básico unificado hace pensar que para finales del año 2008 los índices de desempleo aumentarán, lo que sería proyección negativa para la creación del futuro negocio ya que los consumidores en la ciudad de Quito no tendrían dinero suficiente para gastar en entretenimiento.

#### 2.4.1.2 Factores Político – Legales

Factores	Descripción	Oportunidad o Amenaza
Situación Política y Jurídica	Este ambiente repercute en el sector empresarial en vista de la poca confianza que existe a la hora de realizar cualquier tipo de inversión	Amenaza
Crisis e Inestabilidad Económica	En una encuesta realizada por Cedatos Gallup, los empresarios dijeron que en primer lugar la amenaza más grande con un 68% es la inestabilidad política y económica. Estos antecedentes afectarían de manera directa al negocio, llevando de esta manera a no tener proyecciones futuras buenas, lo que no sería atractivo incursionar en este proyecto. De igual manera el futuro negocio se encuentra dentro de la industria de entretenimiento, por lo que si en la economía no existe una estabilidad, las personas no van a asistir ya que es un servicio que no se encuentra dentro de los de primera necesidad.	Amenaza

Elaborado: por las Autoras  
Tabla: 2.6

<sup>22</sup> Página [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec).

<sup>23</sup> [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=desempleo](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo)

### 2.4.1.3 Factores Culturales

Factores	Descripción	Oportunidad o Amenaza
Costumbres de la población de hacer ejercicio	Tomando en cuenta datos del Diario Hoy, en uno de sus artículos de "Actividad Física y Salud" escrita por Oscar Concha, dice que la principal motivación para que los ecuatorianos realicen actividades físicas es principalmente porque cuidan mucho su aspecto estético. En la investigación realizada, se llegó a la conclusión que el 12 % de las personas que viven en Quito hacen actividad física regularmente.	Oportunidad
Lugares de entretenimiento en la ciudad	Este factor es primordial para la creación del futuro negocio, el crecimiento de lugares de entretenimiento en la ciudad de Quito afecta de manera directa, ya que si existen otros lugares donde la población puede realizar actividades físicas, los consumidores que se encuentran dentro de la industria deportiva, tendrán más opciones donde practicar sus deportes favoritos, llevando a que la demanda del servicio baje, llegando a afectar el negocio.	Amenaza
Moda	Actualmente las canchas de césped sintético se han convertido en moda en el país, en el norte de Quito se encuentran ubicadas el mayor número de estas. En el sur de Quito se encuentra La Cascarita, la cual siempre se encuentra llena por no existir otra en el sector. Si se habla del Básquet y del Ecuavolley son deportes tradicionales que no pasan de moda y que la demanda cada vez es más alta, existen ahora hasta campeonatos que se realizan siendo este el factor diferenciador del futuro negocio.	Oportunidad
Distribución de edades de la población de Quito.	El 21% ocupa la población que tiene de 15 – 24 años de edad, y que el 29% ocupan las personas que tienen entre 25 y 44 años, edades en las cuales el negocio se encuentra segmentado.	Oportunidad El negocio abarca un amplio mercado de consumidores, teniendo como resultado un porcentaje alto el cual asistiría al futuro negocio.

Elaborado: por las Autoras  
Tabla: 2.7

### 2.4.1.4 Factores Ambientales

Factores	Descripción	Oportunidad o Amenaza
Variación del Clima	La ubicación geográfica que tiene Ecuador, hace que en el país no se tengan estaciones bien diferenciadas, se tiene cambios repentinos de temperatura, llegando a tener estaciones diferentes en un mismo día, por lo que las personas podrán asistir sin que interfiera el tiempo siendo esto una ventaja para el futuro negocio.	Oportunidad
Existencias de Controles de Calidad	La función del control de calidad <sup>24</sup> existe principalmente como una organización de servicios, para interpretar las especificaciones establecidas por la ingeniería y proporcionar asistencia al departamento de servicios estableciendo estas especificaciones. Esto ayuda de mucho a las empresas porque se recogen grandes datos que luego se presentara a diferentes departamentos para luego tomar acciones correctivas que lleven a la mejora de la empresa.	Oportunidad

Elaborado: por las Autoras

Tabla: 2.8

### 2.4.1.5 Factores Tecnológicos

Factores	Descripción	Oportunidad o Amenaza
Disponibilidad de la Tecnología	Ecuador ocupa el puesto 97 en competitividad tecnológica <sup>25</sup> , por lo que es notable que el país no posee tecnología avanzada para llegar a ser competitivos. Para el negocio que se desea implementar, la tecnología que se utilizará con relación a la cancha de futbol es la fabricación de césped artificial, él cual ha conseguido que los productos que existen en el mercado, tengan un sin número de ventajas y de proveedores tanto nacionales como en el exterior, En la actualidad también existe un avance grande con relación a los aros de Básquet, existen unos aros de Bélgica que son importados los cuales amortiguan las clavadas tanto frontales como laterales, de esta manera protegiendo al tablero y a los deportistas. En cuanto a la cancha de Ecuavolley la tecnología que se necesita son las redes, que son de polietileno de 3mm, que tienen más duración, no se desgastan con facilidad.	Oportunidad

<sup>24</sup> Internet: Conceptos de "Control de Calidad "

<sup>25</sup> Internet: Competitividad; <http://www.infodesarrollo.ec>

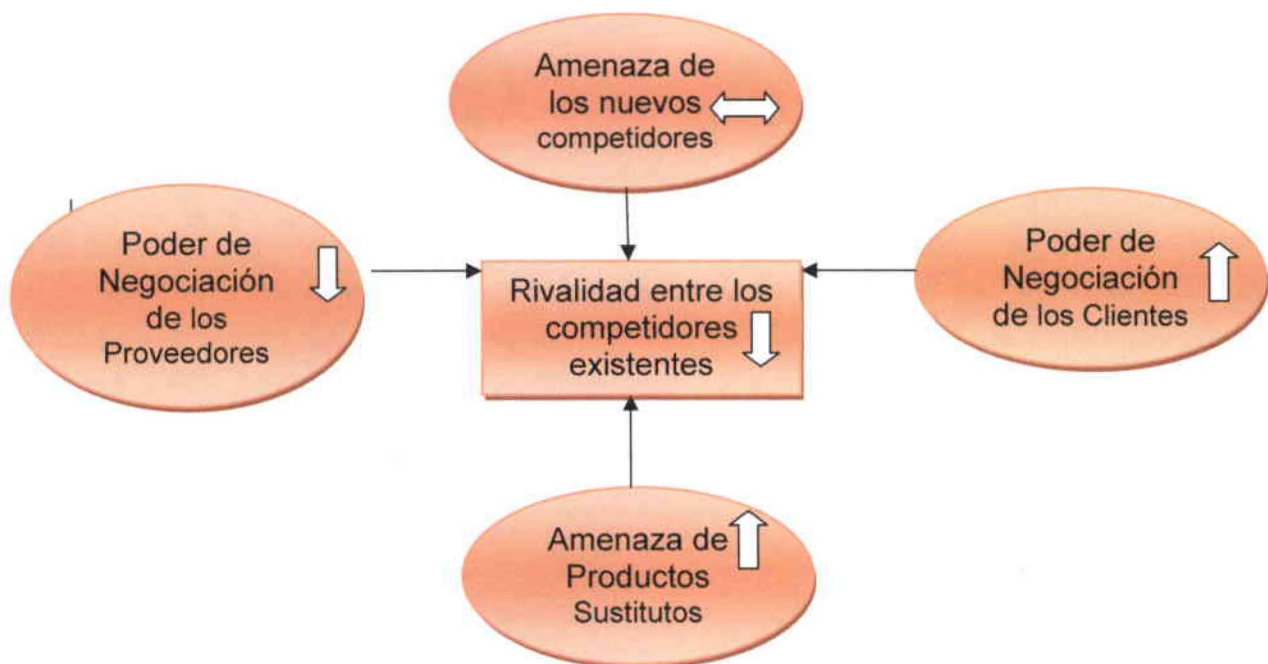


Internet y Equipos de Computación	Los instrumentos de computación han llegado a ser indispensables para el correcto desarrollo de cualquier tipo de negocio, es una manera de llevar en orden una compañía en cuanto a flujos de fondos y gastos, y de esta manera se puede dar a conocer y promocionar los servicios que se va a ofrecer. También ayuda a contar con una adecuada base de datos de clientes frecuentes, que ayuda para conocer la situación del negocio.	Oportunidad
-----------------------------------	---	-------------

Elaborado: por las Autoras  
Tabla: 2.9

### 2.4.2 Análisis del Micro Entorno

El micro entorno es el conjunto de fuerzas presentes en el horizonte inmediato de la compañía<sup>26</sup>. Para analizar el micro entorno es necesario hacerlo por medios de las cinco fuerzas de Porter que son:



Cuadro: Elaborado por las Autoras  
Grafico: 2.6

<sup>26</sup>Internet:

<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary=MICROENTORNO>

#### **2.4.2.1 Entrada Potencial de Nuevos Competidores**

La industria de entretenimiento y sobre todo lo relacionado con alquiler de canchas deportivas, presenta desventaja al igual que todos los servicios, ya que la idea puede ser imitada.

En el norte de Quito en los últimos años se ha observado un incremento en construcción de canchas cerradas de Indoor fútbol y aunque existen dos canchas que son referentes como la Bombonerita y La Gambeta son canchas ubicadas en el norte de la ciudad, son únicamente canchas de Indoor fútbol. Y no cuentan en el mismo lugar cerrado con canchas de básquet y ecuavolley.

La amenaza de entrada potencial de nuevos competidores en la industria es media, se puede analizar por las barreras de entrada, debido a la considerable inversión que se necesita para crear un lugar de estos por la infraestructura que se requiere, pero a su vez no es un negocio del que se necesite tener una marca reconocida.

Otra barrera es la experiencia para manejar un negocio deportivo, ya que el conocimiento de buenos proveedores, la selección del personal adecuado y el correcto manejo de este tipo de negocios pueden generar ventajas sobre la competencia, pero por todo lo anteriormente expuesto la diferenciación del servicio es primordial, lo importante de un negocio de este tipo es: la seguridad, la ubicación y cómodas instalaciones a más de un buen servicio a sus clientes.

#### **2.4.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores**

Para el negocio se puede encontrar gran cantidad de proveedores, lo que se necesitan es: distribuidores del césped sintético y personal para la construcción de la infraestructura, por lo que el poder de negociación de los proveedores es bajo. Para la construcción se cuenta con proveedores de materiales, tales como las ferreterías y demás centros donde se vendan esté tipos de productos,

que en la ciudad de Quito y más aún en el sur hay en gran cantidad, en Internet podemos encontrar también varias opciones para adquirir accesorios como los aros de básquet y redes de volley se encuentran de diferentes tipos y precios.

En cuanto a la instalación de la cancha de césped sintético ha aumentado la cantidad de proveedores en el país para el negocio de alquiler de canchas la negociación con proveedores es atractiva ya que se puede encontrar gran variedad de distribuidores en el mercado.

#### **2.4.2.3 Productos Sustitutos**

Son una amenaza alta, porque dentro de la industria de entretenimiento, se encuentra varias actividades, por lo que los productos o servicios sustitutos en el mercado son muy numerosos, provocando que los consumidores tengan mayor variedad y facilidad para escoger.

En Quito se encuentran como sustitutos canchas de fútbol sintético ubicados en el norte de la ciudad, canchas de varios deportes como tenis, básquet, volley, etc., clubes deportivos que se encuentran en el sector de Chillogallo como Fundeporte que al igual tiene éste tipo de canchas deportivas y otras de propiedad de algunas instituciones.

Tampoco se pueden dejar de lado otro tipo de actividades de entretenimiento como los cines, gimnasios, parques, piscinas, bares, discotecas entre otros sustitutos indirectos, que cumplen la función de distraer a las personas en su tiempo libre aunque el enfoque sea diferente, se encuentran dentro de la industria de entretenimiento.



#### **2.4.2.4 Poder de Negociación de los Consumidores**

El poder de negociación de los consumidores en éste negocio es alto, ya que los precios de los campeonatos, alquiler de canchas, inscripción de torneos en este tipo de canchas son similares, es por esto que los clientes escogen los lugares por los campeonatos que se realizan, por el servicio que se ofrece y por la ubicación de las canchas.

Existen sustitutos de canchas que son gratuitos o sustitutos indirectos como cines, gimnasio, parques, bares que son actividades que se encuentran dentro de la misma industria de entretenimiento; por lo que los clientes en este aspecto tienen el poder de decidir.

Los futuros clientes pueden asociarse en grupos para realizar torneos, así como se necesitan convenios con empresas para realizar los campeonatos empresariales, es por esto que los clientes tienen poder de negociación, se considera que los consumidores tendrían un nivel de negociación alto por lo que habría que explotar las ventajas en los servicios.

#### **2.4.2.5 Rivalidad entre los Competidores Existentes**

Es baja ya que el proyecto que se implementará se enfoca en la construcción de canchas deportivas cerradas: cancha de Fútbol de césped sintético, Básquet y Ecuavolley. En la actualidad los servicios que se relacionan con el deporte, son en su gran mayoría insuficientes sobre todo a lo que se refiere a canchas e instalaciones de fútbol, basquetbol, ecuavolley, entre otras; en cuanto a canchas pagadas existen mejores condiciones para los deportistas.

En el norte de la ciudad de Quito se encuentran cinco negocios que podrían ser competidores, ya que cuentan con canchas de césped sintético; se encuentran ubicados: en el Valle de Cumbayá, en la Gaspar de Villaroel, en la Luz, Río Coca y otro en la Orellana, pero todos estos solo cuentan con

canchas de fútbol, otros competidores como los clubes deportivos en el sur cuentan con canchas de fútbol pero no de césped sintético, con cancha de Ecuavolley pero no cubiertas, hasta ahora no se cuenta en la capital con un lugar cerrado que ofrezca los tres deportes y con las características del negocio que sería otra alternativa. De estos lugares que son los directos competidores no existe uno que sea el líder.

Por esta razón la inexistencia de empresas dedicadas al alquiler de canchas con estas características en el sur de la ciudad de Quito haría que la rivalidad entre competidores sea baja, gracias a esto es beneficioso implementar un proyecto de este tipo, ya que se puede entrar a competir y dar a conocer en poco tiempo con la ventaja de estar ubicados en un sector donde no exista mucha competencia.



**CAPITULO III**



## CAPITULO III

### INVESTIGACION DE MERCADOS

#### 3.1 Introducción

La investigación de mercados contribuirá a determinar la oportunidad de entrar en este tipo de servicio. Se analizará si es o no es posible, implementar un nuevo sitio de entretenimiento en el sur de la ciudad de Quito, del cual se obtiene información de gustos y preferencias, para llegar a crear una cancha de fútbol de césped sintético, ecuavolley y básquet; a través de los distintos métodos de recolección de datos.

Para la realización de esta investigación se ha tomado como población la del sur de la ciudad de Quito.

#### 3.2 Identificación del problema

##### 3.2.1 Problema de Decisión Gerencial

*“Determinar si existe la oportunidad de implementar el negocio de alquiler de canchas deportivas en el Sur de la ciudad de Quito dado el poder adquisitivo del sector”*

##### 3.2.2 Problema de Investigación de Mercados

*“Determinar preferencias y gustos en la práctica de deportes, y la frecuencia con la que los consumidores potenciales alquilarían canchas deportivas en el Sur de la ciudad de Quito”*

### 3.3 Hipótesis

PROBLEMA DE INVESTIGACION DE MERCADOS		
PROBLEMA DE INVESTIGACION	HIPOTESIS	OBJETIVOS
¿A quién está dirigido el alquiler de canchas deportivas?	El negocio está dirigido a todas las personas de clase media baja, media media, media alta que van desde los 15 años de edad hasta los 54.	Determinar el mercado meta.
¿Qué motiva a los clientes potenciales a alquilar canchas?	Los clientes alquilan canchas para hacer deporte, entretenimiento y mantener en buen estado físico.	Determinar el principal motivo de consumo de los clientes.
¿La moda es un factor que afecta el alquiler de canchas sintéticas?	La moda si es un factor que afecta el alquiler de canchas sintéticas.	Determinar si la moda es un factor que afecta el alquiler de canchas.
¿Cuál es el lugar donde las personas acuden con más frecuencia a realizar deporte?	El lugar donde las personas acuden con más frecuencia a realizar deporte son los parques y canchas barriales.	Determinar el lugar donde las personas del Sur de Quito acuden con más frecuencia.
¿Cuál es el precio que los clientes estarán dispuestos a pagar en el alquiler de canchas de fútbol sintético?	El precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por el alquiler es de 30 a 50 dólares por equipo.	Identificar el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por el servicio.
¿Cuáles son los aspectos de mayor relevancia para el cliente a la hora de escoger un lugar para hacer deporte?	Los aspectos de mayor relevancia para el cliente a la hora de escoger un lugar para hacer deporte es la seguridad, que sea cubierto, y un buen servicio.	Determinar los aspectos de mayor relevancia para el cliente a la hora de escoger un lugar para hacer deporte.
¿A qué segmento se debe enfocar el servicio ubicado en el Sur de la ciudad de Quito?	El segmento al cual se debe enfocar el producto es a personas de todas las edades, de clase media baja hasta media alta.	Determinar el segmento de mercado al cual estará dirigido el servicio de alquiler de canchas.
¿Qué nivel de aceptación tendrá el producto?	El producto tendrá una gran aceptación en el mercado	Determinar el nivel de aceptación que el servicio de alquiler de canchas tendrá en el mercado.

Tabla: 3.1

Elaborado por: Autoras

### **3.4 Objetivos de la Investigación**

#### **3.4.1 Objetivo General**

Obtener la información para determinar el grado de aceptación del mercado meta de alquiler de canchas deportivas, la frecuencia en su uso, preferencias y tendencias de la práctica de dichos deportes.

#### **3.4.2 Objetivo Especifico**

- Determinar el tamaño del posible mercado meta que practica deportes por entretenimiento en el Sur de la ciudad de Quito.
- Determinar el valor agregado que deberá tener este servicio para que supere el de los competidores y que satisfaga las aspiraciones del cliente.
- Determinar el grado de aceptación que tendría la práctica de futbol, ecuavolley y básquet en el sur de la ciudad de Quito.
- Determinar el principal sustituto para este servicio.
- Identificar el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por el alquiler de este servicio.
- Establecer los segmentos a los cuales estaría dirigido el servicio.
- Determinar los aspectos del servicio de mayor relevancia para el cliente.
- Conocer la demanda promedio que tiene este servicio en el sur de Quito.
- Determinar la motivación del cliente al elegir este tipo de servicio.
- Determinar la frecuencia de uso de este servicio.

### **3.5 Preguntas de Investigación**

#### **3.5.1 Consumidor:**

- ¿A quién está dirigido el servicio de Alquiler de Canchas Deportivas?
- ¿Con qué frecuencia se alquilan canchas deportivas?

- ¿Qué motiva a los clientes potenciales alquilar canchas deportivas?
- ¿Se encuentran satisfechos los clientes al contar únicamente con el alquiler de canchas de fútbol sintético?
- ¿Cuán importante es para las personas realizar algún tipo de deporte?
- ¿La moda es un factor que afecta al alquiler de canchas sintéticas?

### 3.5.2 Competencia:

- ¿El mercado de alquiler de canchas deportivas se encuentra saturado?
- ¿Cuál es el lugar donde las personas acuden con más frecuencia para hacer deportes?

### 3.5.3 Producto o servicio:

- ¿Los complejos deportivos son sustitutos del negocio?
- ¿Qué características principales debería tener el lugar donde se van alquilar las canchas?
- ¿Qué tipo de servicios prefiere el cliente que se brinde en un complejo deportivo?

### 3.5.4 Promoción:

- ¿Cuál es el medio de comunicación en el que los clientes obtienen mayor información?
- ¿Qué caricatura o personaje podría representar a nuestra empresa?
- ¿Les gustaría que se contrate a personajes conocidos en el ámbito deportivo?
- A los clientes ¿les gustaría que se les envié información de eventos y publicidad vía mail?

### 3.5.5 Precio:

- ¿Cuál es el precio que los posibles clientes estarían dispuestos a pagar por el servicio de alquiler de canchas deportivas?



### 3.6.2 Fuentes de Información Primarias:

Para la recopilación de datos primarios se utilizan:

- Encuestas personalizadas en el Sur de la ciudad de Quito y Grupos Focales, en donde se tendrá la ventaja, de que tanto los encuestadores como los moderadores tengan un contacto directo con las personas, obteniendo información de las preguntas previamente hechas.
- Entrevistas con profesionales especializados en el tema, como por ejemplo dueños de canchas de césped sintético, especialistas en deportes como fútbol, entrenadores de deportes.

### 3.7 Diseño de la Investigación

La investigación que se utilizará es la descriptiva, ya que nos permitirá aprobar hipótesis, recolectar información para conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas que definan las características del mercado y de los posibles usuarios.<sup>29</sup>

#### 3.7.1 Diseño Cualitativo

##### 3.7.1.1 Entrevista

Se realizarán entrevistas a profundidad a representantes, administradores o dueños de canchas en Quito, similares a las del negocio que se plantea, dichas entrevistas nos permitirán obtener información acerca de la situación de los servicios deportivos que se ofrecen hoy en día y como es el manejo de los mismos.

---

<sup>29</sup> Internet: Investigación descriptiva. <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>



### **3.7.1.2 Grupos Focales**

Se realizarán grupos focales en el Sur de la ciudad de Quito, con la finalidad de conocer la aceptación de alquiler de canchas, obtener información de conocimientos actitudes, sentimientos, gustos y preferencias que la población del sur tiene y determinar cuáles con los deportes que más se practican en ese sector.

### **3.7.2 Diseño cuantitativo**

#### **3.7.2.1 Encuestas**

La finalidad de las encuestas es obtener resultados cuantitativos, por ello se realizarán encuestas a personas que viven en el sur de la ciudad de Quito, buscando determinar preferencias e intereses sobre la práctica de deportes en este sector.

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

### **3.8Objetivos y Metodología**

#### **3.8.1 Entrevistas con expertos**

##### **3.8.1.1 Objetivos**

- Obtener una visión más amplia del negocio, a partir de la experiencia de profesionales
- Determinar la mejor manera de prestar el servicio de alquiler de canchas deportivas.

- Determinar la manera de obtener una ventaja competitiva en el negocio de alquiler de canchas deportivas.
- Determinar los requerimientos necesarios para implementar este tipo de negocios.
- Determinar la mejor forma para administrar el alquiler de canchas.
- Estimar un precio competitivo para este tipo de negocio.

### **3.8.1.2 Metodología**

Se establecieron previas citas con cada uno de los expertos. En cada entrevista se realizaron preguntas abiertas con la finalidad de obtener información sobre la experiencia que ellos pueden compartir de sus respectivos negocios.

Las entrevistas se realizaron a:

- Sr. Eduardo Granja dueño y fundador de la cancha La Bombonerita
- Sr. Roberto Arroyo director deportivo.
- Sr. Andrés Ávila dueño de la cancha La Gambeta

### **3.8.2 Grupos Focales**

#### **3.8.2.1 Objetivos**

- Conocer la aceptación del alquiler de canchas deportivas en el Sur de Quito.
- Identificar los servicios sustitutos de alquiler de canchas deportivas.
- Identificar la competencia que llegaría a tener el negocio.
- Identificar los servicios adicionales que el cliente le gustaría que se brinde en este nuevo negocio.
- Determinar cuáles son los deportes que más se practican en el sur de la ciudad de Quito.

- Conocer el motivo por el que los pobladores del sur de Quito practican deportes.

### **3.8.2.2 Metodología**

Para poder obtener la información necesaria se realizaron tres Focus Group, que fueron efectuados en las canchas deportivas con las personas que forman parte de nuestro mercado meta.

El primero se llevó a cabo el día sábado 15 de diciembre del 2007 a las 6 de la tarde en el sur de la ciudad de Quito, estuvo conformado por 6 hombres entre los 15 y 22 años.

El segundo se realizó el día sábado 12 de enero del 2008 a las 9 de la noche en la Bombonerita, en donde asistieron 6 mujeres entre los 15 y 20 años. Se decidió realizar a mujeres ya que es un segmento no explotado y en el cual se tiene futuro.

El tercero se realizó el día sábado 19 de enero del 2008 a las 4 de la tarde en el sur de la ciudad de Quito, el cual estuvo conformado por 8 hombres entre los 18 y 35 años.

Los tres grupos focales tuvieron una duración entre 25 y 35 minutos

### **3.8.3 Encuestas**

#### **3.8.3.1 Objetivos**

- Establecer la frecuencia de utilización de las canchas deportivas
- Definir los aspectos más importantes que deberían ofrecer las canchas.
- Establecer los horarios de utilización de las canchas deportivas.
- Determinar la aceptación del servicio por parte de los clientes.
- Estimar el precio que los clientes están dispuestos a pagar.

- Determinar la competencia directa y sus atributos.
- Conocer los deportes que prefieren los posibles clientes del sur de la ciudad de Quito.
- Determinar quiénes son los tomadores de decisiones para contratar este servicio.
- Encontrar que atributos los futuros clientes buscan en este servicio.

### 3.8.3.2 Muestra

La muestra tomada para la investigación será de hombres y mujeres del Sur de la ciudad de Quito, de las edades comprendidas entre los 15 años hasta los 54 años, de clase social media baja hasta media alta, los cuales se determinaron por medio de los barrios en lo que se encuestó.

El sur de la ciudad de Quito, se divide en dos administraciones zonales: Eloy Alfaro con nueve parroquias y Quitumbe con cinco.

A continuación se nombrará cada uno de las parroquias con las que cuenta las dos administraciones zonales, con su población y el porcentaje respectivamente, que se uso para realizar las encuestas.

#### ELOY ALFARO

La Mena	21.544	6,05%
Solanda	48.583	13,63%
La Argelia	27.895	7,83%
San Bartola	35.628	10,00%
La Ferroviaria	38.811	10,89%
Chilibulo	27.586	7,74%
La Magdalena	18.957	5,32%
Chimbacalle	25.901	7,27%
Lloa	665	0,19%
<b>Total:</b>	<b>245.570</b>	<b>68,92%</b>

Tabla: 3.2

## QUITUMBE

Guamani	22.552	6,33%
Turubamba	16.743	4,70%
La Ecuatoriana	23.256	6,53%
Quitumbe	23.370	6,56%
Chillogallo	24.833	6,97%
<b>Total:</b>	110.754	31,08%

Tabla: 3.3

La administración zonal de Quitumbe tiene un total de 110754 habitantes entre hombres y mujeres de 15 a 54 años y Eloy Alfaro 245570, que suman 356324 habitantes en el Sur de Quito.

El tamaño de la muestra se obtendrá mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{E^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra	399.55
1- $\alpha$ = nivel de confiabilidad	1-0.045= 0.955 = 95.5%
E = error	5%
p = probabilidad	0.5
q = 1 - p	0.5
N= población	356324

Para el cálculo de la muestra se tomó un nivel de confianza del 95.5%, probabilidades del 50%, y un error del 5%.

De esta forma se obtuvo la siguiente muestra:

*Total encuestas a realizar: 399.55 que da un total de 400 encuestas.*



### **3.9 Resultados y Conclusiones**

#### **3.9.1 Entrevistas**

##### **3.9.1.1 Resultados**

La Bombonerita es la primera y mejor cancha que brinda el servicio de alquiler de canchas de césped sintético.

El fútbol es el deporte de mayor comercialización en el mundo, y en el país cada vez crece más la demanda de canchas, así como el número de usuarios.

En la actualidad lo practican personas mayores, mujeres, hombres, niños; también en los colegios y en las universidades, aparte el fútbol femenino crece cada día más.

Ahora las personas han conceptualizado que el deporte es una de las cosas más importantes en la vida.

Las canchas que se alquilan son pequeñas como la Cascarita o la Gambeta no existen canchas grandes para alquilar como la Bombonerita.

Ser los primeros no significa que uno tiene asegurado el mercado.

El mercado o la demanda de este tipo de servicio todavía no ha sido satisfecha por lo que la competencia tiene mayor fuerza de negociación.

La Bombonerita es la cancha de mayor inversión, por lo general la inversión es alta para este tipo de negocio.

Es importante mantener el status y tomar a la competencia como una posibilidad de comparar para ser mejores cada día.

Las facilidades que se debe brindar a los clientes son: buena ubicación, parqueadero seguro, comodidad de un graderío para el público, mallas, marcador electrónico, responsabilidad en el arbitraje, pagina Web, puntualidad.

Los días que más partidos se juegan son los sábados y domingos.

El plan de marketing debe de desarrollar buenas relaciones con los medios de comunicación, relaciones públicas con posibles clientes, convenios, alianzas estratégicas, campeonatos y obra social.

Los costos para mantener la cancha son altos, púes se debe brindar un buen servicio, tener un buen grupo de árbitros, un grupo de mantenimiento especializado y ofrecer servicios básicos

La cancha puede adecuarse para otro tipo de actividades como conciertos, fiestas, lanzamientos de productos, para eventos privados, también fiestas de colegios.

De cada dos niños que nacen uno puede ser un futuro cliente del fútbol, por lo que el negocio puede ir creciendo conforme crece la población.

La programación de los torneos debe satisfacer al cliente, en cuanto a fechas y horarios, pero al mismo tiempo debe ser estricto para una perfecta organización.

Se debe tener una base de datos establecida con los posibles clientes.

Hay campeonatos: intercolegiales, empresariales, abiertos, mixtos, femeninos, recreativos y profesionales.

### 3.9.1.2 Conclusiones

Para la implementación del futuro negocio, se deberá tomar en cuenta que se necesita de una alta inversión, pero también es un negocio rentable, ya que la demanda está creciendo cada vez más.

Para el futuro negocio se requiere de mucho tiempo de administración para la organización de cualquier evento que se quiera realizar.

Los servicios que se ofrecerán deben ser de primera calidad para satisfacer las expectativas del cliente.

### 3.9.2 Grupos Focales

#### 3.9.2.1 Resultados

- El factor más importante para la práctica de deportes es por entretenimiento.
- Para los hombres el factor importante para la práctica de deportes, es compartir con los amigos mientras que para las mujeres es hacer ejercicio.
- La salud es un factor que tanto para hombres como para mujeres es importante para la práctica de deportes.
- En la mayoría de las personas el deporte que más se practica es el fútbol.
- El segundo deporte que más practican las mujeres es el básquet.
- La mayoría de los participantes opinan que el fútbol es un deporte popular.
- Los lugares donde la mayoría de los participantes practica deporte son en canchas barriales.
- Las mujeres a parte de practicar fútbol en canchas de césped sintético lo hacen también en canchas de césped natural y de cemento.

- En el sur cada uno de los barrios tienen sus propias canchas de fútbol, en donde organizan torneos.
- Los participantes nos informaron que, también se organizan entre grupos de amigos y juegan fútbol a la hora que sea.
- El factor más importante el momento de elegir un lugar donde hacer deporte con amigos es el espacio que se tiene, pero cuando es para participar en torneos el factor importante es que tenga buena infraestructura.
- Para los participantes la hora de juego es lo de menos, están dispuestos a jugar a cualquier hora del día.
- Las canchas de césped sintético más conocidas para los participantes son: la Bombonerita en el Norte y la Cascarita en el Sur.
- Los participantes opinaron que si les agradaría la idea de jugar en una cancha de césped sintético siempre y cuando esté al alcance del bolsillo.
- Los participantes opinan que en el sur de la ciudad, los habitantes son mucho más unidos que en otros lugares.
- El Básquet y el Volley son los deportes que más se practican en el sur de Quito después del fútbol.
- Las mujeres opinaron que les gusta jugar fútbol en canchas de césped sintético por los torneos que se realizan, por la competencia que existe y porque el fútbol es más rápido y menos peligroso.
- Las mujeres prefieren jugar fútbol en la noche y fines de semana y lo practican un mínimo de 2 horas a la semana.
- Las mujeres opinaron que cada vez va aumentando el porcentaje de mujeres que juegan fútbol.

### **3.9.2.2 Conclusiones**

El posible negocio tiene una aceptación alta, por lo que se enfocará en que los potenciales clientes lo vean como un lugar de entretenimiento y de poder compartir con amigos.



Los sustitutos del futuro negocio en el sur de la ciudad de Quito, son las canchas barriales por lo que en cada barrio se organizan torneos gratuitos.

Los deportes que más se practican en el sur son el fútbol, seguido por el ecuavolley y el básquet, por lo que el negocio tendrá estos tres tipos de canchas para el alquiler.

El horario de atención será definido según las preferencias de los futuros clientes.

La competencia directa del futuro negocio son la Bombonerita en el Norte, ya que es la más conocida y la Cascarita en el sur, por encontrarse en el sector.

### 3.9.3 Encuestas

#### 3.9.3.1 Resultados

Como resultado de las encuestas realizadas en el sur de la ciudad de Quito, se obtuvo lo siguiente:

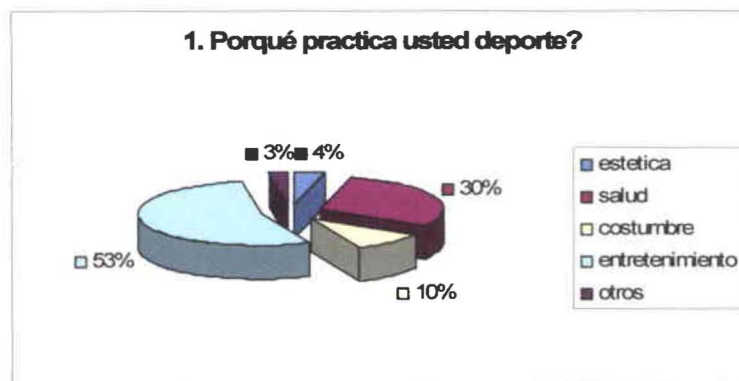


Gráfico: 3.1

La mayoría de la población practica deporte por entretenimiento, seguido por el factor salud. Con este resultado se encuentra una oportunidad en el negocio que deberá estar enfocado al entretenimiento de los clientes.

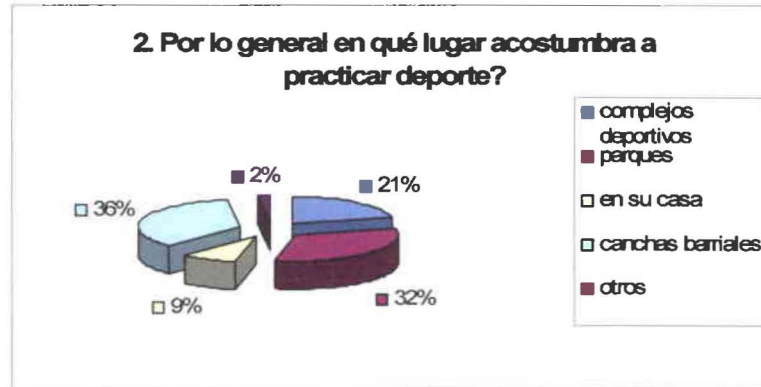


Gráfico: 3.2

La mayoría de las personas practica deporte en canchas barriales, seguido por las personas que practican en parques. Esto se puede ver como una oportunidad, ya que el porcentaje más alto prefiere lugares ya establecidos y organizados.

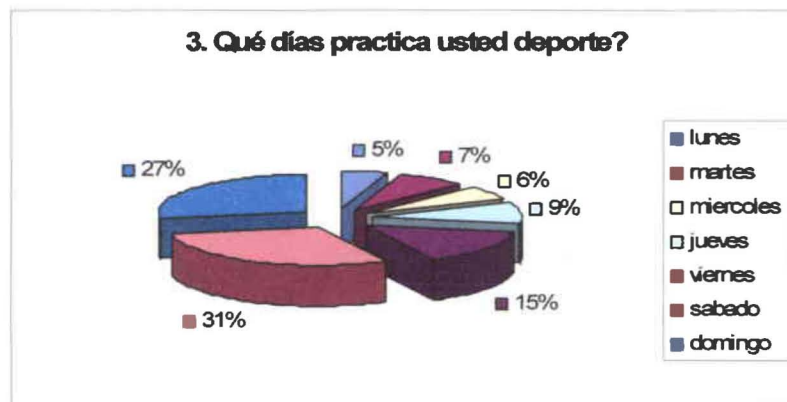


Gráfico: 3.3

Siete de cada diez deportistas lo practican entre viernes, sábado y domingo. Como se puede observar durante toda la semana los consumidores practican deportes, siendo esta una oportunidad para el negocio.

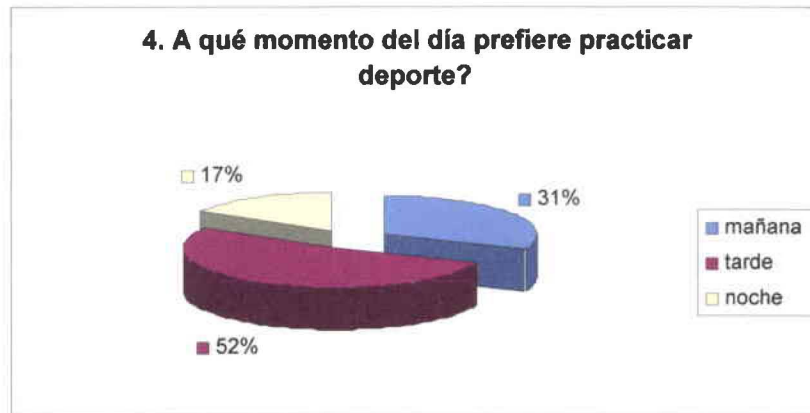


Gráfico: 3.4

Ocho de cada diez deportistas prefieren practicarlo durante el día. Por lo que el negocio se deberá enfocar en realizar los torneos preferiblemente en horas de la tarde y de la mañana, sin dejar de lado la noche.

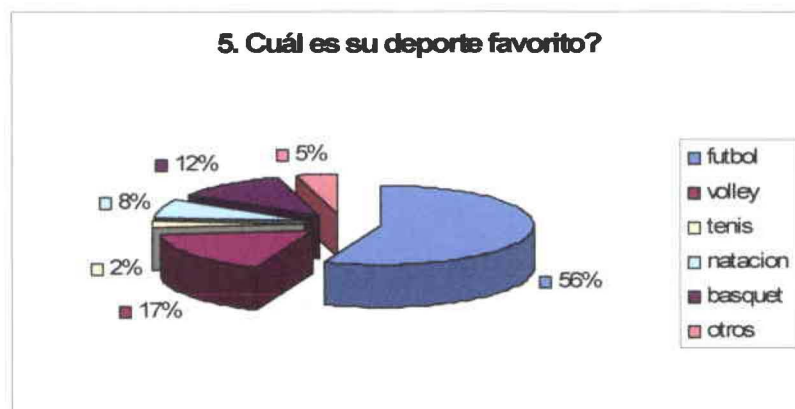


Gráfico: 3.5

El deporte favorito para la mayoría de las personas es el fútbol, seguido por el ecuavolley y luego el básquet. Con esto se puede notar que los deportes más importantes en el sur de la ciudad de Quito son el fútbol, el ecuavolley y el básquet, por lo que estos serán los deportes que se va a ofrecerán en el futuro negocio.



Gráfico: 3.6

Según los resultados de las encuestas el deporte que más se practica en el sur de Quito, es el fútbol que lo practica la mayoría de la población, seguido por las personas que practican ecuavolley y las que practican básquet. Por lo que el negocio tendrá una buena aceptación por brindar estos tres deportes que son los que las personas más realizan en el sur.

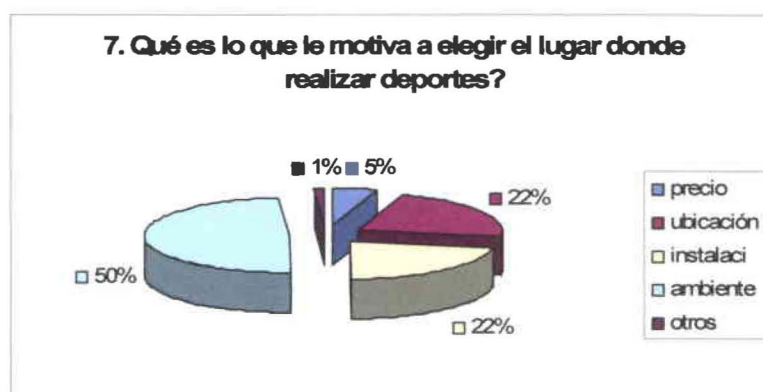


Gráfico: 3.7

Lo que a los consumidores les motiva para realizar deporte es el ambiente, refiriéndose a un lugar en donde las personas se sientan bien por el servicio brindado, en segundo lugar se encuentra la ubicación, siendo esto un factor muy importante a considerar.



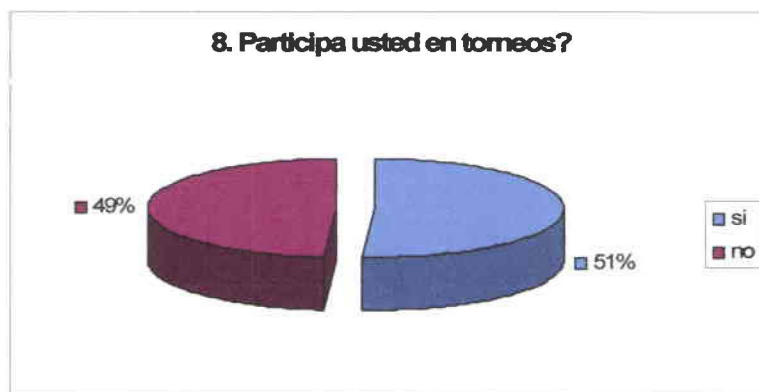


Gráfico: 3.8

La mayoría de la población encuestada en el sur de Quito, respondió que si participa en algún tipo de torneo, siendo esto una oportunidad para el futuro negocio, ya que también estará enfocado en organizar torneos en la gran parte del tiempo.

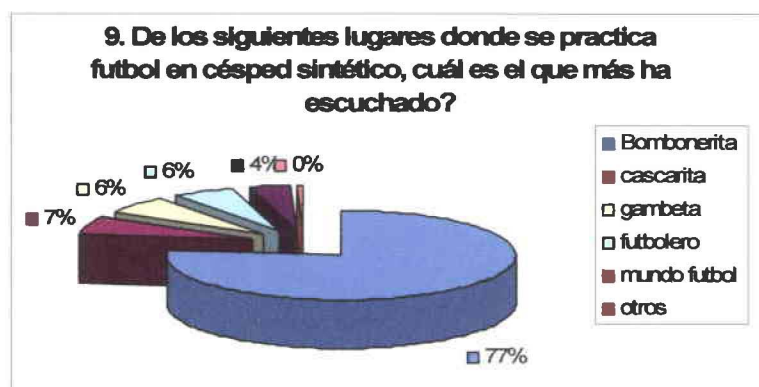


Gráfico: 3.9

El lugar más conocido para practicar fútbol en canchas de césped sintético es la Bombonerita, seguido de la Cascarita que se encuentra en el sur de la ciudad, llegando a ser estos los competidores directos.

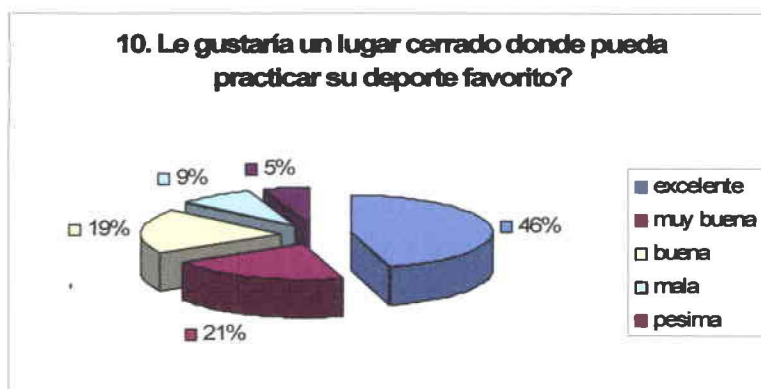


Gráfico: 3.10

La mayoría de las personas piensa que es una excelente idea, el que puedan realizar su deporte favorito en un lugar cerrado, siendo muy pocas las personas que opinan que es una pésima idea. Por lo que el futuro negocio si llegaría a tener una alta aceptación en el mercado.

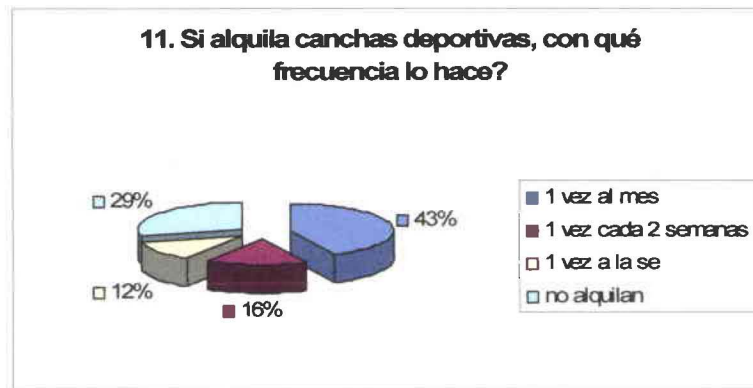


Gráfico: 3.11

La mayoría de las personas respondieron que alquilan canchas deportivas 1 vez al mes, seguido por las personas que alquilan 1 vez cada 2 semanas, y un porcentaje bajo respondieron que no alquilan, por lo que el porcentaje es alto para tener una oportunidad de negocio.

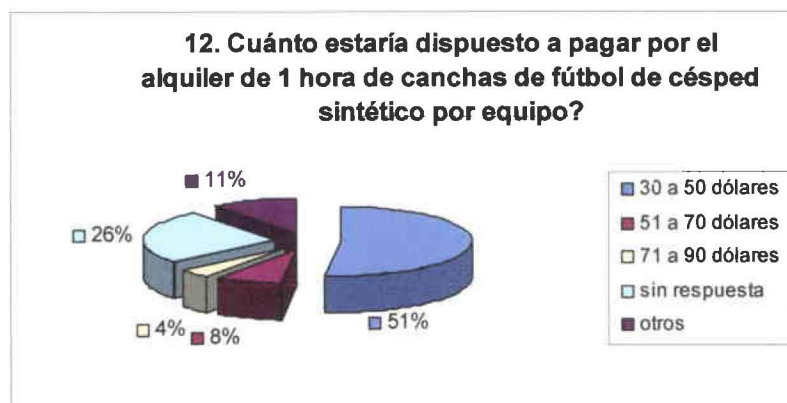


Gráfico: 3.12

Las personas respondieron que estarían dispuestos a pagar de 30 a 50 dólares por equipo en el alquiler de canchas de césped sintético, mientras que solo pocas personas están dispuestas a pagar de 51 a 70 dólares que es el promedio de costo de alquiler de las canchas.

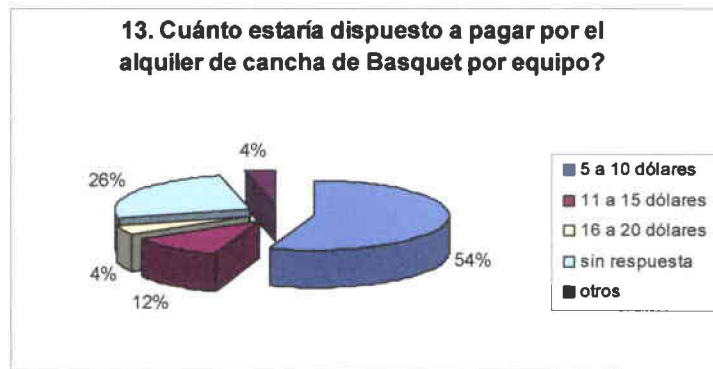


Gráfico: 3.13

Los encuestados respondieron que estarían dispuestos a pagar de 5 a 10 dólares por el alquiler de canchas de básquet con un 54%, tomando en cuenta que no existen canchas de básquet de alquiler que nos dé una referencia.

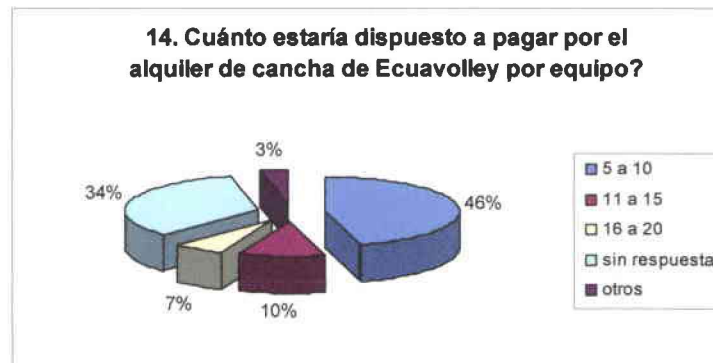


Gráfico: 3.14

Por último la mayoría de los encuestados respondieron que estarían dispuestos a pagar de 5 a 10 dólares por el alquiler de canchas de Ecuavolley, esta respuesta por lo general se da porque las personas tienden a elegir la menor opción o la más barata, el segundo valor fue de 11 a 15 dólares con el 10% de personas encuestadas.



**Gráfico: 3.15**

La mayoría de los encuestados en el sur de la ciudad de Quito si estarían dispuestos a participar en torneos organizados por este complejo, y solo pocas personas no estarían dispuestos a participar, por lo que se encuentra aquí una oportunidad para el futuro negocio en la organización de torneos.

### **3.10 Conclusiones**

Como resultado de la investigación realizada, se pudo obtener las siguientes conclusiones:

- La investigación cuantitativa permitió determinar el segmento poblacional basado en la edad en la que se debe enfocar el negocio, en el que se obtuvo como resultado que el segmento al que se debe dirigir el negocio son hombres y mujeres entre 15 y 54 años, quienes mostraron mayor interés en la creación de un centro deportivo, sin dejar de lado a niños, que también formarán parte del mercado meta.
- El 80% de los encuestados respondieron que alquilan las canchas deportivas por entretenimiento y por mantenerse en buen estado físico, por lo tanto se acepta la hipótesis.
- Se acepta la hipótesis de que la moda es un factor que influye en el alquiler de canchas de césped sintético.
- Se acepta la hipótesis de que las personas practican deporte con mayor frecuencia en parques y canchas barriales con un 68%.



- Se acepta la hipótesis de que los consumidores estarán dispuestos a pagar por el alquiler de canchas deportivas de 30 a 50 dólares con un 51% para la cancha de fútbol, para la cancha de Ecuavolley el precio aceptado fue de 5 a 10 dólares con un 46% y para la cancha de Básquet de 5 a 10 dólares con un 54% por equipo.
- Se acepta la hipótesis de que los aspectos de mayor relevancia para el cliente a la hora de escoger un lugar para hacer deporte es el ambiente con un 50%, y con un 22% la ubicación y las instalaciones.
- Se acepta la hipótesis de que el negocio tendrá una gran aceptación en el mercado, debido a que el 86% respondió que le gustaría un tipo de negocio como el planteado.

### 3.11 Oportunidad de Negocio

Existen varios factores que contribuyen a la posibilidad de implementar el negocio; entre los cuales podemos encontrar:

- El sector servicios en el que se encuentra el negocio de alquiler de canchas deportivas tiene un crecimiento del 6,20% con respecto al PIB, según el Banco Central del Ecuador.
- Con el análisis de las 5 fuerzas de Porter encontramos que el negocio tiene fuerzas favorables: baja rivalidad entre los competidores existentes, existe un bajo poder de negociación de parte de los proveedores, nivel medio en las barreras de entrada para los nuevos competidores y alto poder de clientes y sustitutos.
- Dentro de los factores sociales, las costumbres de la población de hacer ejercicio y la moda, son una oportunidad para el negocio, ya que en la actualidad la tendencia a mantenerse bien y a lo nuevo es importante en la población de Quito.
- En los factores ambientales, el clima que tiene la ciudad de Quito al ser muy variable, permite que se convierta el negocio en una oportunidad para la implementación de canchas cubiertas.

- Al ser el fútbol uno de los deportes que practica la mayor parte de la población, hay una oportunidad de negocio, ya que al ofrecer una nueva alternativa basada en brindar tres tipos de deportes diferentes en un mismo lugar se llega a cubrir un mercado objetivo bastante amplio.
- El 53% de los encuestados lo ve al futuro negocio como un lugar de entretenimiento.
- Existe una oportunidad de negocio porque la demanda de alquiler de canchas crece en un 20%.<sup>30</sup>
- El 86% de la población encuestada opinó que les parece una excelente idea un negocio con las características que en el futuro se van ofrecer.

Es por esto que surge la idea de implantar un nuevo tipo de alquiler de canchas deportivas, en el cual se brinden los tres deportes que más se practican en el sur de la ciudad de Quito: fútbol, básquet y ecuavolley.

---

<sup>30</sup> Periódico el HOY, "Canchas mueven \$350 mil al año" publicado el 18 de Septiembre del 2007



**SPORT  
PLACE**

**CAPITULO IV**

## CAPITULO IV

### LA EMPRESA

SPORT PLACE creará una idea nueva de negocio, brindará un servicio de alquiler de canchas, que cumpla con las características que los clientes lo requieran.

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

La razón social seleccionada para el negocio será de Compañía Limitada debido a que es la más adecuada por su estructura legal. (Ver anexo B1)

De esta manera llegará a ser la primera opción de los habitantes de la ciudad al momento de elegir un lugar placentero para realizar su deporte favorito, escogen SPORT PLACE.

#### **4.1 Visión**

Lograr que en cinco años SPORT PLACE crezca hacia otras ciudades importantes del Ecuador y que su marca sea reconocida como una de las mejores en alquiler de canchas deportivas.

#### **4.2 Misión<sup>31</sup>**

Somos una empresa ecuatoriana que brinda el servicio de alquiler de canchas deportivas de forma especializada, orienta el desarrollo de deportes basados en valores éticos y morales, en un lugar agradable para satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes y empleados, facilitando instalaciones de primer nivel con canchas de última tecnología. Ofrece un nuevo lugar de sano esparcimiento donde se generan nuevas plazas de trabajo y atractivas utilidades para los inversionistas.

---

<sup>31</sup> David, Fred. Conceptos de Administración Estratégica, pág. 97. Quinta edición.



### 4.3 Valores

- **Responsabilidad**

Se buscará participación de mutua responsabilidad entre trabajadores, directivos y clientes, tratando que cada uno de estos otorgue una respuesta inmediata ante cualquier requerimiento legal, social y ambiental que se presente.

- **Puntualidad**

Para la confianza de las personas que forman parte de la organización interna y externa, se deberá cumplir con los compromisos adquiridos en fechas estipuladas, en cuanto a pagos de proveedores, pagos de nómina y cumplimiento en horarios de todos los servicios.

- **Respeto**

En SPORT PLACE se deberá respetar el trabajo de cada una de las personas que forman parte de la empresa, para que se genere un ambiente agradable de trabajo, así como debe existir respeto y buenas relaciones entre empleados, empleadores y clientes.

- **Espíritu de Pertenencia**

SPORT PLACE fomentará que los empleados se sientan comprometidos con la empresa, y se sientan parte de ella.

- **Honradez**

Inculcar a los empleados para que en SPORT PLACE exista la honradez suficiente para que todos los clientes se sientan en un ambiente seguro y confiable, que garantice sus bienes y el cumplimiento de los servicios.

- **Transparencia**

Mantener precios justos, trato y clara información, características importantes del negocio que ayudarán a mantener la confianza de los clientes y que su regreso sea no solo por el buen servicio sino por la seguridad que se brinda.

#### 4.4 Propósito

*Que los clientes encuentren un centro acogedor, donde puedan practicar deportes y compartir con amigos y familiares.*

#### 4.5 Objetivo Corporativo:

Llegar a ser una de las empresas de alquiler de canchas deportivas más reconocidas por su servicio de primera, que cumpla con las expectativas de los clientes, accionistas y colaboradores.

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

#### 4.6 Objetivos y Estrategias

##### 4.6.1 Objetivos de Unidad de Negocio

##### 4.6.1.1. Administración y Recursos Humanos

Tabla: 4.1

OBJETIVOS	TIEMPO	ESTRATEGIAS	POLITICAS
Menos del 5% de rotación del personal de todas las áreas de la empresa.	A partir del primer año.	Fidelización del personal.	Aumento de sueldos por el cumplimiento de metas. Aumentar en un 2% anual el salario de los trabajadores. Ofrecer un ambiente laboral estable.
Contar con un personal 100% capacitado y comprometido con la empresa.	A partir del primer año.	Capacitación constante.	Traer un experto cada año, para que capacite al personal. Destinar un porcentaje de las utilidades anuales netas para la

			capacitación. Cumplir con las condiciones laborales y ofrecer incentivos de acuerdo al desempeño.
Obtener un porcentaje de quejas menor al 3% de clientes atendidos.	Primer año	Satisfacción al cliente.	Contar con personal para atención al cliente. Tener un buzón de sugerencias y quejas en el negocio. Realizar un análisis trimestral del porcentaje de clientes retenidos con relación a meses anteriores.
Implementar de inicio un sistema de control de gestión	Primera año	Implementación de procesos definidos.	Realizar un análisis de la situación actual de la empresa anualmente.

Elaborado: por las Autoras

#### 4.6.1.2 Operaciones

Tabla: 4.2

OBJETIVOS	TIEMPO	ESTRATEGIAS	POLITICAS
Mantener un índice de satisfacción del cliente del 90%.	A partir del primer año.	Fidelización del cliente.	Mantener contacto con los clientes por medio de internet y vía telefónica. Implementar un sistema de supervisión operacional antes, durante y después de los partidos. Realizar una lista de tareas, en la cual se asignen las actividades operacionales que cada trabajador debe cumplir.
Tener una imagen óptima (100%) de la empresa en cuanto a eficiencia y eficacia.	A partir del primer año.	Posicionamiento de la marca.	Evaluar al recurso humano bimestralmente.

Elaborado: por las Autoras

## 4.6.1.3 Finanzas

Tabla: 4.3

OBJETIVOS	TIEMPO	ESTRATEGIAS	POLITICAS
Obtener una rentabilidad del 30% sobre las inversiones. (ROI)	Anual	Disminución de costos.	La empresa realizará un control sobre todas las operaciones del negocio. Tener un control diario de las ventas, costos y gastos. Control de gastos y costos con un aumento máximo del 3% El precio de los servicios aumentará en un 5% cada año.
Mantener una relación fija de 3 a 1 de deuda capital propio.	A partir del primer año.	Decisión de inversión. <sup>32</sup>	Pagar puntualmente los intereses y el capital.
Reinvertir el 1,5% de las utilidades del 2013 para realizar estudios de factibilidad para implementar alquiler de canchas en otras ciudades del Ecuador.	Año 2013	Decisión de dividendos. <sup>33</sup>	La empresa reinvertirá las utilidades para buscar el crecimiento del negocio. Realizar proyecciones y planes futuros para mantener informados a los accionistas.

Elaborado: por las Autoras

<sup>32</sup> Decisión de Inversión: se refiere a determinar cuál será la estructura de capital más conveniente para la empresa e incluye estudiar varios métodos que permitan a la empresa reunir capital.

<sup>33</sup> Decisión de dividendos: son las decisiones en cuanto a determinar la cantidad de dividendos que se retienen en una empresa en comparación con la cantidad que se pagan a los accionistas.



## 4.6.2 Objetivos de Marketing

### 4.6.2.1 Marketing y Ventas

Tabla: 4.4

OBJETIVO	TIEMPO	ESTRATEGIA	POLITICAS
Incrementar el volumen de alquiler de las canchas, en un 5% con respecto al periodo anterior.	Anual	Inteligencia de Mercados.	Mantener la publicidad dentro de la ciudad de Quito. Realiza campañas de promociones y descuentos cada 6 meses. Realizar partidos de exhibición semestralmente.
Lograr fidelizar por lo menos un 30% del segmento objetivo al cual nos dirigimos.	Anual	Fidelización de los clientes.	Ofrecer servicio de página web y buzón de sugerencias.
Mantener el negocio entre las 3 canchas de fútbol, básquet y ecuavolley más reconocidas en la ciudad de Quito.	Primeros 3 años	Posicionamiento de la marca.	Realizar y difundir el nombre de la empresa mediante el slogan.
Lograr participación de mercado no menor a 6%.	Primeros años de funcionamiento en el mercado	Participación del mercado.	Realizar constantes eventos para dar a conocer el servicio. Realizar encuestas de satisfacción al cliente.

Elaborado: por las Autoras

## 4.7 Definición del Negocio

Para definir el negocio se ha tomado en cuenta tres preguntas principales las cuales se encuentran a continuación.

### 4.7.1 ¿Quiénes son nuestros clientes?

Los clientes son hombres y mujeres entre 15 y 54 años que practican deportes en su tiempo libre, quienes no cuentan con un servicio que brinde las instalaciones adecuadas para la correcta práctica de éste deporte.

Empresas que requieran de un lugar donde sus empleados realicen deportes que se encuentren dentro y fuera de la zona industrial.

#### **4.7.2 ¿Qué servicio ofrecemos?**

SPORT PLACE ofrecerá a sus clientes un servicio completo de alquiler de canchas deportivas cerradas, que permite su uso ininterrumpido ante condiciones climáticas adversas, en donde los consumidores encontrarán tres tipos diferentes de canchas como son fútbol de césped sintético, básquet y ecuavolley.

Brindará servicios adicionales de: bar, parqueadero seguro, graderíos para el público.

El servicio que se ofrecerá:

##### **4.7.1.1 A las personas naturales**

- Alquiler por horas de canchas deportivas, para grupos de amigos, familiares o compañeros, en el horario que el cliente lo requiera.
- Campeonatos abiertos para todo tipo de clientes.
- Se brindará servicios adicionales para la comodidad de los clientes que visiten la empresa.

##### **4.7.1.2 A las empresas**

- Se brindará campeonatos empresariales, para incentivar la integración de los empleados.
- Se ofrecerá el alquiler de canchas por horas para las empresas, para campeonatos internos.
- Se brindará servicios adicionales para la comodidad de las empresas que visiten el lugar.

### 4.7.3 ¿Cómo lo haremos?

El negocio que se desea emprender, es una empresa que se dedicará al alquiler de canchas deportivas y se ubicará en el sur de la ciudad de Quito.

La empresa contará con 3 canchas deportivas: fútbol de césped sintético, básquet y ecuavolley; será un lugar cerrado, que brinde comodidad y seguridad a todos sus clientes.

Se realizarán torneos empresariales al igual que torneos abiertos; estos campeonatos estarán dirigidos a todas las personas sin importar edad, sexo, condición económica, dichos torneos se darán a conocer a través de medios de comunicación (radio y televisión), prensa escrita (periódicos), página web, e-mails.

Se establecerán bases de datos de los cuales ayudarán a contactar clientes regulares para informarles sobre los campeonatos y de igual manera se realizará para los torneos empresariales.

Los informativos se los difundirá con un mes de anticipación para que los participantes tengan tiempo de organizarse e inscribirse.

Se tendrá en carteleras y en la página web informativos sobre el horario en el que se usarán las canchas, así como los horarios disponibles para el alquiler por horas de personas particulares.

El servicio adicional de Bar, que será un espacio de alquiler con el que contará el negocio, tendrá una persona especializada, la cual será completamente responsable de su área.

## 4.8 Cadena de Valor

Gráfico: 4.1



**Fuente:** Markides Constantinos, En la estrategia esta el éxito.

**Elaborado por:** Autoras



#### **4.8.1 Logística**

##### **4.8.1.1 Infraestructura:**

Se contará con un terreno de 2800 m<sup>2</sup>, área en la cual, los planos muestran la perfecta distribución e implementación del negocio. Se seleccionará una lista de proveedores de césped sintético, así como de los distribuidores de materiales para las canchas de básquet y ecuavolley, tales como tipos de aros, mallas, balones, chalecos, pitos, etc., para determinar el proveedor que ofrezca la mejor calidad y buen precio.

Se buscará el personal idóneo para mantener las instalaciones en perfectas condiciones y para el alquiler del Bar, que brindará bebidas especiales para la práctica de deportes y snacks, estarán a cargo y bajo la responsabilidad de un arrendatario. Se realizará una lista de constructoras, para encontrar la mejor opción para la construcción de la infraestructura.

##### **4.8.1.2 Recepción:**

El personal encargado de la recepción de materiales, serán los responsables de verificar los pedidos realizados, que se encuentren en perfectas condiciones y que sea la cantidad y las especificaciones que se pidió previamente.

##### **4.8.1.3 Almacenamiento:**

Se tendrá un control permanente de inventarios para obtener información precisa de los materiales que se encuentran en bodega y tener el stock suficiente para todos los partidos del día y conocer en el estado en el que se encuentran.

## **4.8.2 Operaciones**

### **4.8.2.1 Instalación:**

Se realizará la limpieza del terreno con la constructora elegida, la cual estará a cargo de la construcción de la infraestructura del galpón. Se adecuará el lugar para la apertura a los clientes.

### **4.8.2.2 Procedimiento:**

Los clientes podrán alquilar las canchas deportivas, el momento que ingresen siempre y cuando estén desocupadas, o también se podrá reservar con anticipación por teléfono, personalmente o por medio del servicio que va a brindar la pagina Web del negocio. Con relación a los campeonatos deberán ser pre pagados dependiendo la fecha de inicio de los mismos para la participación del equipo y la organización a cargo de los administradores del negocio los mismos que se deberán hacer con anterioridad.

### **4.8.2.3 Personal:**

El personal administrativo, refiriéndose a trabajadores de planta, que son el gerente y el asistente administrativo, tendrán un horario normal de oficina, siendo este desde las 9 a.m. a 6 p.m., exceptuando el director de deportes (gerente de operaciones), él cual deberá estar hasta el cierre del negocio, trabajando de esta manera desde la 4 p.m. a 1 a.m.

El personal de limpieza deberá empezar su horario de trabajo desde las 6 a.m. para que el momento que se empiece la jornada del negocio, se encuentre todo en perfectas condiciones para el ingreso tanto del personal administrativo, operacional como de los clientes.

El personal adicional, que son árbitros y supervisores de los partidos tendrán el horario dependiendo el tiempo y la hora que se les necesite, durante los campeonatos.

Se realizarán reuniones mensuales con el personal de la empresa con el fin de recolectar información y mediante la retroalimentación poder arreglar cualquier tipo de inconveniente que afecte al negocio y a los trabajadores. Las reuniones se realizarán en un ambiente informal y también servirán para festejar ocasiones especiales como cumpleaños, bienvenidas, navidad, entre otros.

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

#### **4.8.3 Logística de salida**

Antes del inicio de cualquier campeonato se presentará a los consumidores, un cronograma de todos los partidos que se realizarán y el tiempo que durarán, de esta manera se realizarán todos los partidos propuestos en los torneos, para la buena organización e imagen del negocio. En todos los servicios que se brinde en el negocio, se hará encuestas de satisfacción al cliente tanto en el alquiler de canchas deportivas como en campeonatos organizados.

#### **4.8.4 Marketing y ventas**

Para publicitar el servicio, se realizarán algunos procesos que permitan introducir el negocio en el mercado de alquiler de canchas deportivas y crear una demanda por el mismo.

Para lograrlo, se realizarán demostraciones con personas conocidas en el ámbito deportivo, que practiquen ciertos tipos de deportes, de esta manera se llamará la atención de los clientes. Para promocionar el alquiler de canchas deportivas y campeonatos organizados, se utilizará material publicitario, como volantes y publicidad por correspondencia como es el mail y medios como radio y televisión; exhibiendo de esta manera las instalaciones y servicio que se brindará, para que se sientan motivados de asistir. También se realizarán

promociones en horas que no son pico y días como lunes, martes y miércoles para que la gente aproveche asistiendo y conociendo el lugar.

El negocio se encargará de realizar una publicidad intensa para los campeonatos empresariales que se organicen.

#### **4.8.5 Servicio al cliente**

El servicio al cliente es uno de los factores más importantes porque se garantizará la completa satisfacción del cliente.

Se tratará de fomentar una estrecha relación entre los empleados y el cliente con una comunicación continua e informal, donde los consumidores puedan expresar sus necesidades, quejas y ser atendidos por el personal de la manera más rápida, cordial y con información precisa. La empresa corregirá los errores para tener una completa satisfacción de los clientes.

#### **4.8.6 Departamentos de Apoyo**

##### **4.8.6.1 Recursos Humanos**

La empresa necesitará del Departamento de Recursos Humanos ya que se requiere contar con personal capacitado para las diferentes actividades y servicios del negocio como: selección de árbitros, atención al cliente, administradores, coordinadores deportivos; realizando primero reclutamiento y luego selección del personal óptimo, para ocupar puestos con personas que cumplan con los requisitos.

Otra de las tareas del Departamento de Recursos Humanos será que el ambiente de la empresa sea cordial y de amistad entre los empleados, que exista integración entre todo el personal que conforman la organización.



#### 4.8.6.2 Administración y Finanzas

Para el funcionamiento de la empresa se contará con:

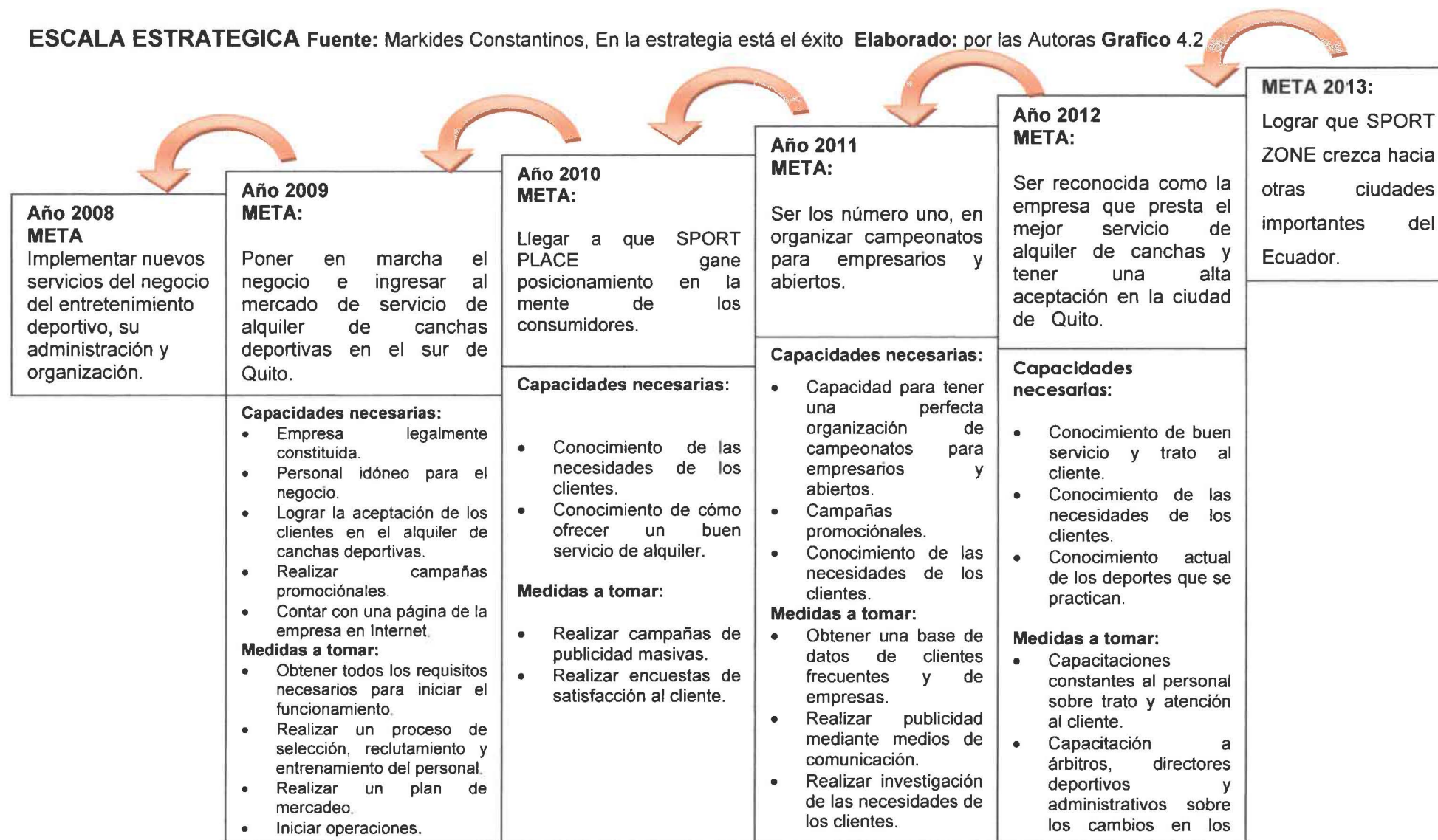
- **Contabilidad:** se realizará contabilidad mensual, que ayude a ver la situación de la empresa, se realizarán presentaciones en donde se muestre los estados financieros para cumplir con los requisitos legales que pide brindar este servicio.
- **Financiero:** con la ayuda de un sistema computarizado de contabilidad se realizará un análisis semestral de los principales índices financieros que puedan mostrar la situación en la que se encuentra la empresa.
- **Inventarios:** se llevará un sistema de inventarios que ayudará a conocer la existencia de los insumos que se usarán como son: balones, pitos, chalecos.
- **Base de datos:** con el fin de mantener el contacto con clientes, y darles a conocer promociones, campeonatos, torneos que la empresa SPORT PLACE organice. Se tendrá 2 tipos de base de datos: empresas y clientes, en el cuál se almacenará datos importantes de cada uno como dirección, teléfono, e-mails, las cuales serán actualizadas constantemente con el fin de conocer gustos y preferencias de los clientes.

#### **4.9 Escala Estratégica**

La escala estratégica es indispensable realizarla, con el afán de identificar los instrumentos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa SPORT PLACE ya que de esta manera se obtendrá una ventaja frente a los competidores.

La escala estratégica de SPORT PLACE da a conocer las capacidades y destrezas que la empresa debe desarrollar.

**ESCALA ESTRATEGICA** Fuente: Markides Constantinos, En la estrategia está el éxito **Elaborado:** por las Autoras **Grafico 4.2**



#### 4.10 Ambiente Organizacional

El ambiente organizacional puede tomarse como un incentivo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella.

*"el ambiente organizacional subyacente de una compañía determina la conducta diaria adoptada por los empleados, la cual puede sostener o arruinar la estrategia de la empresa"*<sup>34</sup>

El ambiente Organizacional está conformado por cuatro elementos:

- La cultura
- La estructura
- Los incentivos
- El personal

---

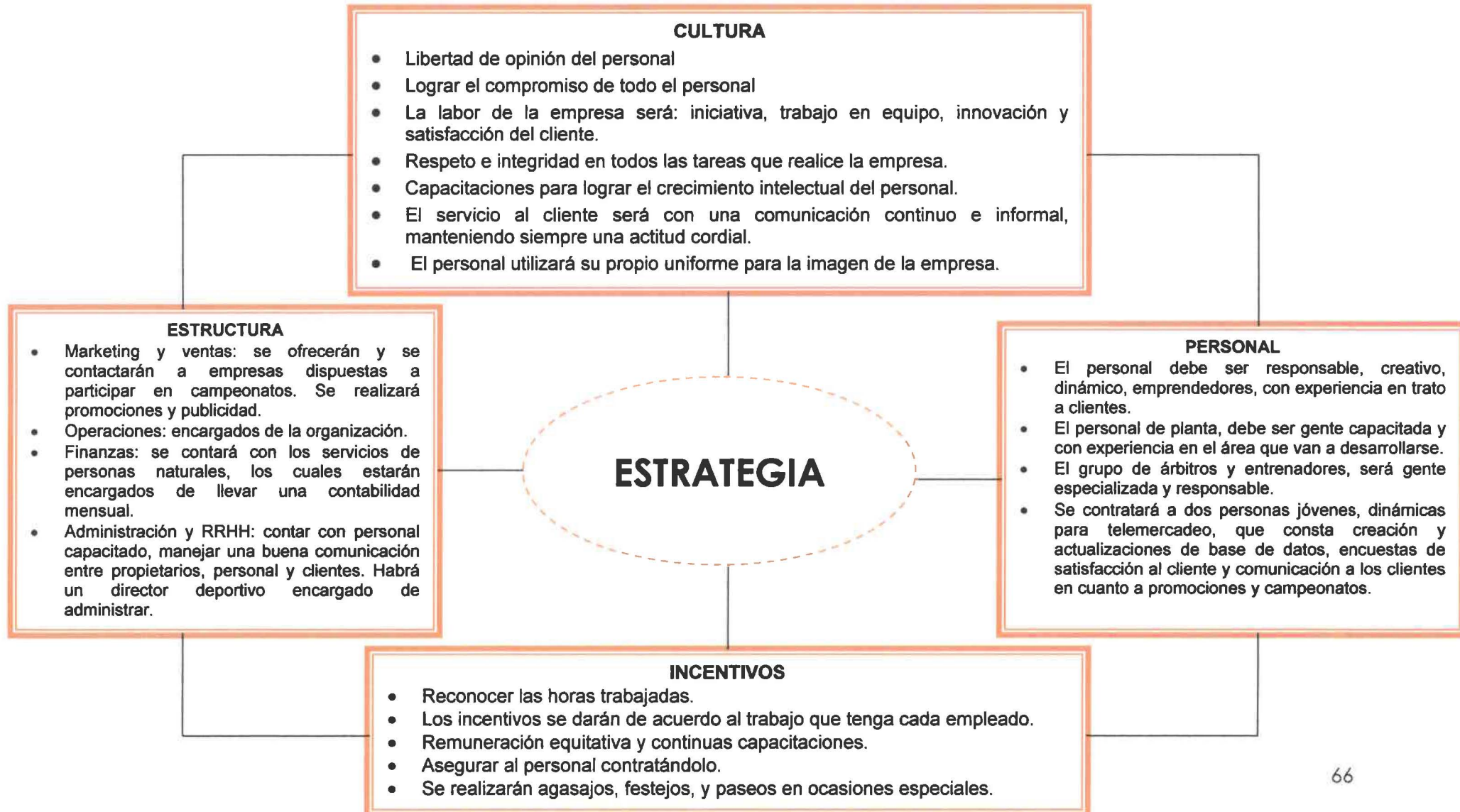
<sup>34</sup> Constatinos C. Markides: En la estrategia está el éxito. Pág. 161

## AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

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

Grafico: 4.3

Elaborado por: Autoras.





#### 4.10.1 Cultura

Cultura corresponde a los valores y normas que la empresa debe mantener para su funcionamiento. El concepto de cultura es fundamental para mantener una disciplina y regirse a ciertas normas que se deben cumplir para conservar un ambiente favorable para todas las personas que conforman la organización.<sup>35</sup>

- El personal se sentirá con la libertad de opinar y de saber lo que ocurre dentro de la empresa.
- Se trabajará arduamente en solidificar la cultura organizacional logrando un compromiso del personal con la empresa.
- La labor principal que debe mantener la empresa es tener siempre iniciativa de crecimiento, innovación, satisfacción al cliente y trabajo en equipo; para eso se necesitará de mucho esfuerzo y disposición de parte del personal de la empresa para llegar a cumplir la estrategia de la cultura organizacional.
- Debe primar dentro de la empresa el respeto y la integridad en todas las actividades que se realicen.
- Capacitar constantemente al personal, ya que esto ayuda al crecimiento intelectual de los mismos y brinda beneficio a la empresa.
- El personal mantendrá con los clientes una comunicación informal, para brindarles confianza, pero siempre manteniendo el respeto y una actitud cordial.

<sup>35</sup> Internet: Búsqueda Concepto Cultura

- El personal utilizará su propio uniforme, como imagen que ganará la empresa, y aparte de una manera que muestre seriedad de la misma.

#### 4.10.2 Estructura de la empresa

La empresa estará constituida de la siguiente manera:



Elaborado por: Autoras      Grafico 4.4

Sport Place contará con tres personas que serán las cabezas de la empresa, quienes serán los encargados de la organización y control.

Divididos de la siguiente manera:

- El Gerente General que será el representante legal de la empresa, aparte de sus funciones cumplirá también las actividades del departamento financiero.
- El asistente Administrativo será la persona encargada de dar apoyo al gerente general y cumplirá también funciones del área de operaciones.
- El Gerente de Marketing y Ventas, tendrá también a su cargo el área de administración y recursos humanos.

Dentro del personal de SPORT PLACE se tendrán también dos guardias con horarios rotativos para su buen desempeño, tres árbitros uno para cada cancha, y dos personas que serán encargadas de la limpieza del negocio, aparte se pagará por honorarios a un médico, quien apoyará en ciertos momentos que se le necesite. Las funciones que el personal deberá cumplir en los diferentes departamentos son los siguientes:

#### **4.10.2.1 Área de Marketing y Ventas**

El personal de marketing y ventas estará encargado de realizar todo lo relacionado con promoción, publicidad y las ventas, por medio de volantes, televisión, radio y prensa. Estarán encargados de dar a conocer el servicio que se brinda, teniendo una base de datos que faciliten el contacto con las personas y empresas que estén dispuestas a participar en campeonatos. se encargará de promocionar los campeonatos y darles a conocer los servicios que se brindan a empresas y se encargará también de las inscripciones y de los pagos de los equipos que participarán en los campeonatos.

#### **4.10.2.2 Área de Administración y Recursos Humanos**

Se contará con personal capacitado para las diferentes actividades, los cuales estarían encargados de realizar primero un proceso de reclutamiento para luego continuar con el proceso de selección del personal y realizar las capacitaciones.

Estará encargado de controlar, dirigir y organizar mediante un sistema computarizado, todos los procesos y operaciones que se lleven a cabo en la empresa.

#### **4.10.2.3 Área de Operaciones**

Se contará con un director deportivo, quien será el encargado de realizar y organizar el cronograma de los torneos.

También estará encargado de la organización de la empresa, siendo el que administre a un grupo de personal y controlará que se cumplan las normas y horarios de los partidos antes programados.

#### **4.10.2.4 Área de Finanzas**

El área de Finanzas contará con una persona profesional que estará encargada de llevar la contabilidad, dentro de la cual constan presentaciones de la situación actual de la empresa, mostrando indicadores financieros y aparte la disponibilidad de capital para inversiones o la situación de la empresa para apalancarse. También estará a cargo de llevar los inventarios para conocer las existencias de los insumos.

#### **4.10.3 Incentivos**

Las personas que trabajarán en las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, y estarán dispuestas a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y los objetivos de la organización si esto les reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación.<sup>36</sup>

- La empresa reconocerá al personal por todas las horas trabajadas; llegando a que los empleados siempre se encuentren motivados para que el trabajo sea eficiente.
- Los incentivos se darán de acuerdo a los logros que realice cada empleado, por sus méritos y por sobresalir de los demás en las actividades que realiza, de esta manera se logrará que el personal se esfuerce y sea responsable para sacar adelante la empresa.

---

<sup>36</sup> Gestión del talento humano Autor: Adalberto Chiavenato Pág.: 229



- Se asegurará al empleado firmando un contrato, en el cual constituya todos los beneficios que consten en leyes código de trabajo, para que de esta manera el personal sienta estabilidad laboral.
- Se satisfecerán todas las necesidades del personal como son con remuneraciones equitativas según las funciones que realice cada empleado, y con continuas capacitaciones.
- Se realizarán agasajos en ocasiones especiales, para que el personal se sienta más comprometido con la empresa y con el trabajo que realiza.

#### **4.10.4 Personal**

Para seleccionar un personal adecuado se deberá tomar en cuenta las siguientes características:

- El personal que se solicitará debe ser responsable, creativo, dinámico, de mentalidad emprendedora, con experiencia en trato a personas y que trabaje en equipo.
- Para la captación del personal idóneo la empresa publicará un anuncio en un medio de comunicación impreso.
- El personal de planta, deberán ser personas capacitadas y con experiencia dependiendo el área en la que se va a desarrollar.
- El grupo de árbitros y entrenadores, serán personas profesionales y especializadas en ese tipo de actividades.



**SPORT  
PLACE** **CAPITULO V**

## **CAPITULO V**

### **PLAN DE MARKETING**

#### **5.1 Análisis del entorno**

La empresa SPORT PLACE requerirá un plan de marketing adecuado para dar a conocer su servicio a los consumidores, de manera que se llegue a aumentar la demanda del mismo.

La investigación de mercados efectuada, estableció que gran parte de la población tiene algún motivo o razón para practicar deporte, así el 53% lo hace por entretenimiento, el 30% por salud y el 10% por costumbre, teniendo de esta manera una oportunidad de negocio.

Es importante mencionar que el alquiler de canchas deportivas cerradas, tuvo un alto nivel de aceptación de acuerdo a las encuestas y grupos focales realizados. El 86% de las personas encuestadas, estarían dispuestas asistir a este tipo de negocio.

#### **5.1.2 Objetivos de Marketing**

##### **5.1.2.1 Objetivos Generales**

Elaborar un plan de marketing que consista en una guía y apoyo para directivos de la empresa e identificar las estrategias para una adecuada gestión de marketing.

Desarrollar un plan estratégico, que permita el logro de todos los objetivos de alquiler de canchas deportivas; que sea práctico, entendible, y compartido con todo el personal; que cuente con mejoras periódicas de manera que permita a los colaboradores mantener un compromiso con las metas planteadas.

### **5.1.2.2 Objetivos Específicos**

#### **5.1.2.2.1 Objetivo de volumen de ventas**

- Incrementar el volumen de alquiler de canchas anualmente, en un 5% con respecto al periodo anterior.

#### **5.1.2.2.2 Objetivo de rentabilidad**

- Alcanzar una rentabilidad del 30% sobre la inversión en el primer año.

#### **5.1.2.2.3 Objetivo de fidelidad**

- Lograr una tasa de retención de clientes del 30% con respecto a las demás canchas y campeonatos deportivos para el final del primer año.

#### **5.1.2.2.4 Objetivo de servicios**

- Posicionar, en los 3 primeros años de funcionamiento, el nombre de la empresa como un servicio que brinde tres tipos de deportes diferentes en un lugar cerrado y fácil de practicar a cualquier hora del día.
- Incrementar la variedad y cantidad de torneos por año.
- Realizar programas de difusión y publicidad por medio de la televisión y prensa nacional, para dar a conocer el servicio y sus ventajas.

#### **5.1.2.2.5 Objetivos de satisfacción**

- Conquistar al final del año un nivel de complacencia los clientes no menor al 90%.

#### **5.1.2.2.6 Objetivo de recordación**

- Mantener una tasa de recordación del nombre de un 40% frente al alquiler de otras canchas deportivas.



### 5.1.3 Estrategias de Marketing

#### 5.1.3.1 Estrategia de Posicionamiento

“ Es el lugar que un producto, servicio o marca ocupa en la mente de los consumidores en relación a la competencia” <sup>37</sup>

El alquiler de canchas deportivas buscará captar la atención y recordación de los consumidores, ofreciendo una excelente presentación del establecimiento, creatividad y una amplia variedad de torneos para todo tipo de personas.

La empresa brindará un servicio distinto a sus clientes, se logrará posicionar la idea de alquiler de canchas de básquet y ecuavolley,, negocio que no ha sido explotado aún, con la comodidad y seguridad que ofrece un lugar cerrado.

Se fomentará una estrecha relación entre el personal y sus clientes, brindando un ambiente acogedor y amigable, de manera que se llegue a conocer las percepciones de los clientes hacia el servicio y el establecimiento, a través de constantes investigaciones de mercado, para así corregir los errores.

El personal que trabajará en SPORT PLACE contará con las cualidades que permitan posicionar a la empresa debido a la buena atención que brindarán a los clientes, cualidades entre las que se encuentran la amabilidad, responsabilidad, paciencia, conocimiento del negocio.

#### 5.1.3.2 Estrategia de Diferenciación en Servicio

“La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único.” <sup>38</sup>

La empresa se diferenciará de la competencia por la calidad en su servicio que es el factor indispensable para satisfacer la necesidad de los consumidores.

<sup>37</sup> Lamb, Hair, McDaniel, Marketing, Cuarta Edición , 1998,Pág. 232

<sup>38</sup> <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/alv/2c.htm>

Tratará de brindar al cliente un servicio personalizado, utilizando el Marketing Relacional<sup>39</sup>, en el que SPORT PLACE contará con una base de datos, la que ayudará a difundir tanto las promociones y descuentos, como los torneos y servicio de alquiler de canchas, de esta manera se tendrá al consumidor informado continuamente por medio de mails, volantes y medios impresos.

Así se logrará el objetivo de marketing relacional que es la eficacia en la captación de clientes, la fidelidad de éstos y lograr el incremento de su valor y sus referencias positivas<sup>40</sup>.

### **5.1.3.3 Estrategia para Captar Clientes**

La manera de captar a los futuros clientes, es realizar un campaña publicitaria en medios de comunicación más aceptados por el segmento meta, gracias a esto se podrá difundir los servicios que SPORT PLACE brindará a los consumidores quienes estarán informados de manera continua.

La campaña publicitaria será difundida por medio de televisión en los canales que han tenido mayor rating en el ámbito deportivo como son Teleamazonas y Canal Uno.

También se realizará en prensa nacional, siendo LA HORA el periódico escogido por tener mayor circulación en el sector. Radio LA RED, escogida por ser la de mayor en audiencia deportiva en programas como Jornadas Deportivas, las cuales se difunden en toda la mañana.

Se realizarán volantes, en los cuales se describirá las ventajas y servicios que tiene SPORT PLACE. Se entregarán en centros comerciales y alrededores del negocio.

<sup>39</sup> El Marketing Relacional es una forma del Marketing que identifica las necesidades de clientes y prospectos individuales y las satisface a través de la construcción de relaciones personales en beneficio mutuo y de manera rentable.  
[http://www.icemd.com/area-disciplinas/marketing\\_relacional.asp](http://www.icemd.com/area-disciplinas/marketing_relacional.asp)

<sup>40</sup> [http://www.icemd.com/area-disciplinas/marketing\\_relacional.asp](http://www.icemd.com/area-disciplinas/marketing_relacional.asp)

### 5.1.3.3 Estrategia para mantener la Demanda de los Clientes

Por medio de la campaña publicitaria SPORT PLACE se convertirá en una empresa reconocida en el ámbito deportivo, de tal manera que se podrá satisfacer las necesidades de los consumidores para fidelizar y obtener nuevos clientes.

Para la empresa es de gran importancia mantener a los clientes que ya ha captado, es por esto que se preocupa de satisfacer las necesidades que los consumidores tienen al momento de practicar deportes, se realizarán investigaciones de mercado periódicas para conocer qué servicios adicionales, gustos o preferencias tienen el momento de elegir un lugar para hacer deporte, así llegando a cumplir sus expectativas.

La empresa siempre estará dispuesta a escuchar cualquier comentario o sugerencia de parte de los clientes, así cada día ofrecerá un servicio de primera.

El precio del servicio como son torneos y alquiler de canchas será accesible para el segmento estipulado anteriormente, será un precio competitivo y se realizarán promociones y descuentos, para mantener el interés de los clientes.

Para captar la demanda de los consumidores desde el primer día de apertura, SPORT PLACE organizará un partido demostrativo con algunos jugadores de LIGA DEPORTIVA UNIVERSITARIA DE QUITO para la cancha de fútbol, para la cancha de ecuavolley y básquet se realizarán partidos gratuitos por la inauguración.

## **5.2 Planeación Estratégica de Marketing**

### **5.2.1 Consumidor**

Los consumidores<sup>41</sup> de SPORT PLACE son personas de clase media baja, media media, y media alta, del Sur de la ciudad de Quito.

El perfil del consumidor, son todas las personas que buscan un lugar cerrado para hacer deporte, donde no influya el clima, personas cuyos deseos y conductas se preocupen de la condición física, salud y entretenimiento por medio de la práctica de deportes.

## **5.3 Mercado**

### **5.3.1 Estacionalidad:**

El servicio de canchas deportivas cerradas es más demandando en la estación de invierno en el Ecuador, debido a que en ésta época las canchas deportivas al aire libre se encuentran en mal estado por causa de las lluvias, aparte de la incomodidad de practicar deportes con este clima.

También presenta una demanda alta, en horas de la noche, en donde las personas asisten a canchas cerradas por la seguridad que se brinda.

Se presenta también un fenómeno de estacionalidad en los meses de vacaciones de estudiantes que acuden con mayor frecuencia a los sitios de entretenimiento.

---

<sup>41</sup> Un consumidor es una persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de servicios. Es decir es un agente económico con una serie de necesidades y deseos, que cuenta con una renta disponible con la que puede satisfacer esas necesidades y deseos a través de los mecanismos de mercado.



### 5.3.2 Competidores:

Para establecer los competidores principales de la empresa se debe tomar en cuenta algunos atributos importantes como son: la ubicación, el precio, la variedad de canchas, la imagen del establecimiento y también características referentes al servicio que se prestará como el horario de atención, las instalaciones, los parqueaderos, servicios adicionales.

La competencia directa en cuanto a canchas de fútbol de césped sintético sería: La Cascarita por estar ubicada en el sur de Quito, de ahí también canchas como La Bombonerita, Mundo Fútbol, La Gambeta ya que presentan características similares pero estas están ubicadas en el sector norte de la ciudad.

Con relación a las canchas de básquet y ecuavolley se puede mencionar la competencia las canchas que no ofrecen las mismas instalaciones y comodidad estas pueden ser, canchas barriales, parques, que tengan los tres tipos de canchas o complejos deportivos.

Teniendo aquí una oportunidad de negocio, ya que no existe lugar similar que se enfoque en alquiler de canchas de básquet y ecuavolley cerradas, siendo este el toque diferenciador que SPORT PLACE brindará a sus clientes

### 5.3.3 Segmentación del Mercado

La investigación de mercado basada en encuestas, entrevistas a expertos y focus group ayudó a definir el segmento que estará dirigido el servicio de alquiler de canchas deportivas. El mercado potencial cumple con las siguientes características:

**Geográficas:****País:** Ecuador**Ciudad:** Quito**Zona:** Sur**Nivel socioeconómico:** media baja, media media, media alta**Demográficas:****Edad:** 15 – 54 años**Sexo:** hombres y mujeres**Estado civil:** solteros, casados, divorciados, etc.**Ocupación:** Estudiantes, empresarios, empleados, independientes entre otros.**Psicográficas:**

Las personas que asistirían a SPORT PLACE son personas que tienen las siguientes características:

- Buscan un lugar de entrenamiento en donde el ambiente y el servicio sean más importantes que el precio.
- Buscan un lugar cerrado para practicar su deporte favorito.
- Buscan poder practicar más de un deporte.
- Buscan un lugar como sitio de integración entre compañeros.
- Buscan un lugar cómodo, tranquilo y seguro.

**Socioculturales**

**Cultura:** personas que se preocupan de su salud y de su estado físico, que se mantienen en forma practicando cualquier tipo de deporte.

**Religión:** todas.

**Por Situación de Uso**

**Tiempo:** libre, matutino, vespertino y nocturno.

**Objetivo:** integración empresarial, amistad y familiar.

**Ubicación:** parques, complejos, clubes y áreas amplias.

### 5.3.4 Aspectos Legales

Para el correcto funcionamiento de la empresa, se deberá contar con RUC, patente municipal y permiso de funcionamiento; y para garantizar la calidad del servicio se deberá contar con los respectivos registros y permisos sanitarios, que se obtienen previos a la comercialización del servicio.

## 5.4 Marketing Mix

Comprende la mezcla distintiva de estrategias de producto, precio, plaza y promoción para generar intercambios mutuamente satisfactorios con el mercado objetivo.<sup>42</sup>

SPORT PLACE detalla a continuación los elementos de Marketing Mix que ha identificado como superiores frente a la competencia.<sup>43</sup>



Elaborado por las Autoras  
Grafico: 5.1

<sup>42</sup> Lamb, Hair, McDaniel, Marketing, Cuarta Edición, 1998, Pág. 39

<sup>43</sup> Esquema de superioridad de Marketing Mix, tomado de los apuntes de Jean Paul Pinto, basado en el libro de LENDREVIE, LÉVY, LINDON. Mercator.

#### 5.4.1. Producto o Servicio

En relación con el negocio de Centros deportivos, el servicio, la atención, la decoración, el ambiente, el personal responsable, una ubicación estratégica, variedad en el servicio, calidad y facilidad para el cliente; constituirán elementos fundamentales en el concepto integral del servicio a ofertarse, en un negocio con estas características.

SPORT PLACE ofrecerá alquiler de canchas deportivas como son fútbol, ecuavolley y básquet en el sur de Quito, al igual brindará campeonatos en las tres diferentes canchas; cabe recalcar que el afán del negocio es brindar una nueva alternativa de servicio de canchas cerradas llevando a la mente del consumidor que canchas de básquet y ecuavolley es el toque diferenciador que hace que SPORT PLACE sea el único negocio con estas características y en donde las personas puedan asistir sin que el clima sea un obstáculo.

El alquiler de las canchas será cobrado por hora de juego, en la que se enfrentarán 6 a 7 personas por equipo en el caso de fútbol, de 5 personas por equipo en el caso de básquet y de 3 personas por equipo en el caso de ecuavolley. Los jugadores podrán utilizar los camerinos para cambiarse y prepararse, también tendrán canceles para dejar sus pertenencias seguras y contarán con un árbitro en cada cancha.

Aparte estarán en el derecho de usar los bebederos de agua y tendrán a su disposición un Snack Bar que estará a cargo de un arrendatario. SPORT PLACE brindará seguridad en los parqueaderos y dentro de las instalaciones contando con un servicio contratado de guardianía.

SPORT PLACE también ofrecerá a sus clientes la organización de campeonatos, en los cuales cada equipo debe ser inscrito previamente. Con la inscripción cada jugador tendrá derecho y acceso a todos los beneficios antes mencionados. Los campeonatos tendrán la participación en un determinado



número de partidos dependiendo de la cantidad de equipos inscritos, también dependerá de las categorías y del tipo de campeonatos que se estén realizando en diferentes temporadas.

SPORT PLACE tendrá varios tipos de campeonatos, dentro de los cuales se puede mencionar: campeonato abierto el cual no tiene ninguna restricción, campeonato empresarial que será organizado para empresas y campeonatos colegiales o universitarios.

En la organización de los campeonatos se tendrán ciertas reglas establecidas por SPORT PLACE para el correcto desarrollo del mismo, dentro de las cuales se cita, realizar reuniones con los capitanes de cada equipo, será el encargado de entregar los requisitos que necesite cada uno de los participantes.

Entregará de premios, medallas o trofeos, dependiendo el lugar que haya quedado el equipo en el campeonato. SPORT PLACE premiará al primer lugar con un trofeo y medallas para cada participante, de igual manera premiará al segundo y tercer lugar por su esfuerzo con medallas de plata y bronce respectivamente; y trofeos más pequeños. Los premios variarán de acuerdo a los patrocinadores con los que se piensa realizar convenios que permitirán obtener mutuos beneficios. Las empresas se encargarán de entregar sus productos y servicios como premios mientras que SPORT PLACE podrá ofrecer sus instalaciones para publicidad y también brindar horas gratis de alquiler como incentivo.

Un servicio adicional que SPORT PLACE ha pensado brindar es el alquiler de las instalaciones para eventos, como por ejemplo lanzamientos de productos nuevos o marcas, eventos realizados con los tres diferentes deportes; servicio que se brindará solo con meses de anticipación ya que ese no es el principal giro del negocio y esto podría interferir en organización de campeonatos pero la idea se la podría tomar.

A continuación detallaremos los servicios principales y complementarios ofertados por SPORT PLACE.

Tabla: 5.1

<b>Servicios de SPORT PLACE</b>	
Detalle del servicio:	
1. Alquiler de canchas deportivas	Fútbol, Ecuavolley y Básquet
2. Campeonatos empresariales, colegiales, amistosos	De Fútbol en cancha de césped sintético.
3. Servicio de Bar	Bebidas y comida para deportistas y visitantes, espacio de alquiler.

Elaborado por las Autoras

El espacio de alquiler, que SPORT PLACE tendrá como un ingreso operacional se lo arrendará en \$350 dólares.

#### 5.4.1.1 Justificación del nombre de la empresa



Se escogió el nombre **SPORT PLACE** porque el negocio será un lugar en el cual los futuros clientes encontrarán un espacio donde podrán practicar diferentes tipos de deportes, el nombre en español es el lugar del deporte, en inglés SPORT PLACE se convierte en palabras cortas y fáciles de pronunciar las cuales podrán posicionarse en la mente de los consumidores. Con el nombre se pretende también que los futuros clientes lo perciban como un centro de práctica de deportes y no un lugar donde únicamente se práctica fútbol.

#### 5.4.1.2 Infraestructura y Ubicación (ver anexo C2)

Para brindar el servicio de alquiler de canchas deportivas SPORT PLACE, debe contar con un espacio físico amplio, el cual brinde todas las facilidades y comodidades para los clientes.

El terreno con el que se contará tendrá un área de 2800 m<sup>2</sup>, dicha superficie estará dividida en: canchas de fútbol, ecuavolley y básquet, cada uno con sus respectivos graderíos, debajo de estos estarán ubicados los camerinos tanto de hombres como de mujeres. En la misma planta se tendrá los baños para los espectadores.

Las dimensiones de la cancha de césped sintético serán de 36.8 mts de largo por 20 mts de ancho, los arcos son de 3mts. de ancho por 2mts. de alto. Estas medidas están dentro de los parámetros de la FIFA (Federación Internacional de Fútbol Asociado). La descripción del césped sintético son las siguientes: (ver anexo C3)

Las dimensiones de la cancha de Básquet son: 22 por 13 m y en cada extremo hay un tablero vertical de 1 m que está anclado en un muro, suspendido del techo o montado de otra manera, de forma que su borde inferior esté a 2,7 m sobre el suelo. Los aros se encuentran firmemente sujetas a los tableros a una altura de 3 m sobre la superficie de juego; cada una tiene un diámetro de 46 cm y consiste en un aro horizontal de metal, de cuyo borde cuelga una red de malla blanca. La pelota oficial es de cuero o naylon, pesa de 567 a 624 g y tiene una circunferencia de alrededor de 76 centímetros. (Ver anexo C4)

Las dimensiones de la cancha de Volley son: un rectángulo de 18 m de largo por 9 m de ancho, dividido en su línea central por una red que separa a los dos equipos. A 3 m de la red, una línea delimita en cada campo la zona de ataque. (Ver anexo C5)

Existirá un espacio designado para el alquiler del Bar, En la parte superior estará ubicada el área administrativa en la cual se encontrará el personal de planta.

El ambiente de la infraestructura será el apropiado para su funcionamiento, las instalaciones estarán completamente equipadas para un mejor desarrollo del servicio.

El personal deberá utilizar uniforme, el cual irá acorde con las tareas asignadas a cada integrante de la empresa y a sus respectivos requerimientos. El uniforme será de una camiseta polo color tomate, bordada el logo de la empresa y jeans de color azul, para la distinción del personal que trabajará en SPORT PLACE. La capacidad del negocio será para un aproximado de 600 personas y contará con 50 parqueaderos seguros.

El negocio estará ubicado en el Sur de Quito, en el sector Quitumbe, el cual se encuentra en crecimiento, lugar donde se está construyendo el centro comercial Quicentro del Sur y existe fácil acceso, ya que cuenta con paradas de ecovía, lo que facilita la movilización hasta el lugar. Se encuentra en la zona industrial, sector en el cual a su alrededor están ubicados no solo empresas sino universidades y colegios.

La dirección del negocio es en la Avenida Condo Ñan y Otoya, sector Quitumbe.



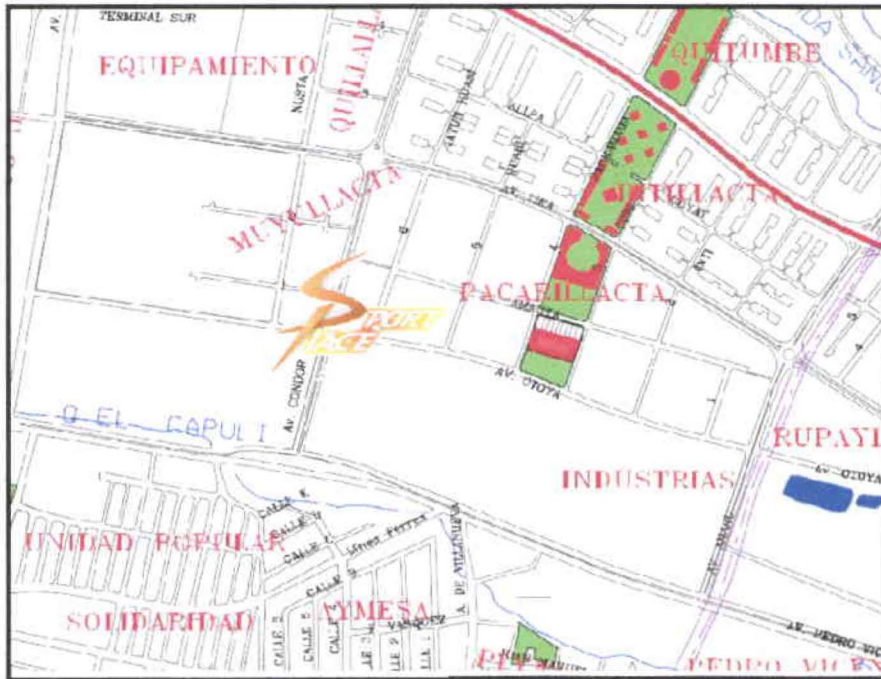
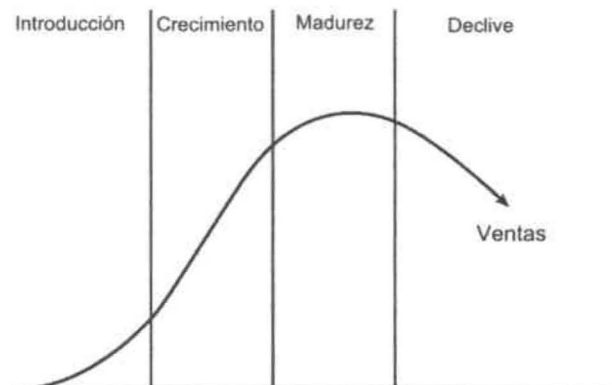


Grafico: 5.2

#### 5.4.1.3. Ciclo de Vida del Servicio

La empresa SPORT PLACE esperará un incremento en el nivel de ventas del servicio de alquiler de canchas deportivas en cada uno de los años, debido a que, constantemente se innovará diferentes tipos de torneos, llegando a que el servicio sea reconocido en el mercado, aplicando las estrategias de marketing para que de esta manera aumente la demanda.

Así, durante los cinco años del periodo de evaluación del proyecto, el servicio pasará por las etapas de introducción, crecimiento y madurez.



Elaborado por: Autoras

Gráfico 5.3

El ciclo de vida del servicio contemplará en cada una de sus etapas lo siguiente:

- **Introducción:** Se aplicará una estrategia de penetración de mercado intensiva, en la cual se buscará dar a conocer el servicio y posicionarlo en el mercado objetivo de clase media baja, media media, media alta. Para esto se invertirá en promociones, y publicidad vía televisiva, radio y prensa escrita.
- **Crecimiento:** Se mejorará el servicio por medio de la interacción con los clientes, basados en la aplicación de medidas para entablar un diálogo directo como son sugerencias y quejas de los clientes, al igual que se implementará elementos de marketing directo como anuncios de revistas con la emisión de cupones y el uso de la página Web, de esta manera utilizando el marketing relacional se intentará retener y lograr fidelidad por parte de los clientes.
- **Madurez:** Se mantendrá los niveles de calidad de servicio, se aumentarán promociones y publicidad, dando también gran importancia en el marketing relacional, además se planeará la expansión del negocio hacia otras provincias, y se implementarán más torneos para las empresas, de manera que se pueda diversificar el negocio, sin llegar al declive del servicio.

#### 5.4.1.3 Organización de horarios

La organización de los horarios es un factor importante que ayudará a dar una buena imagen a SPORT PLACE, refiriéndonos a la disponibilidad de las canchas, se deberá brindar a los clientes una buena organización en la cual no se tenga que esperar mucho tiempo, es por esto que SPORT PLACE programará su horario de atención de la siguiente manera:

De Lunes a Jueves de: 8 00 am a 23: h00 pm

Viernes, sábados, domingos y feriados de: 8:h00 am a 1:h00 am

Se tomaron estos horarios por resultados arrojados de la investigación de mercados (ver gráfico 3.4) y de la competencia.

#### 5.4.2. Precio

El precio a instaurarse está en función del valor que los futuros clientes están dispuestos a pagar por el servicio de alquiler de canchas que se brindará, que fueron presentados en la investigación de mercados.

Para la determinación del precio se utilizó el siguiente esquema a seguir: <sup>44</sup>

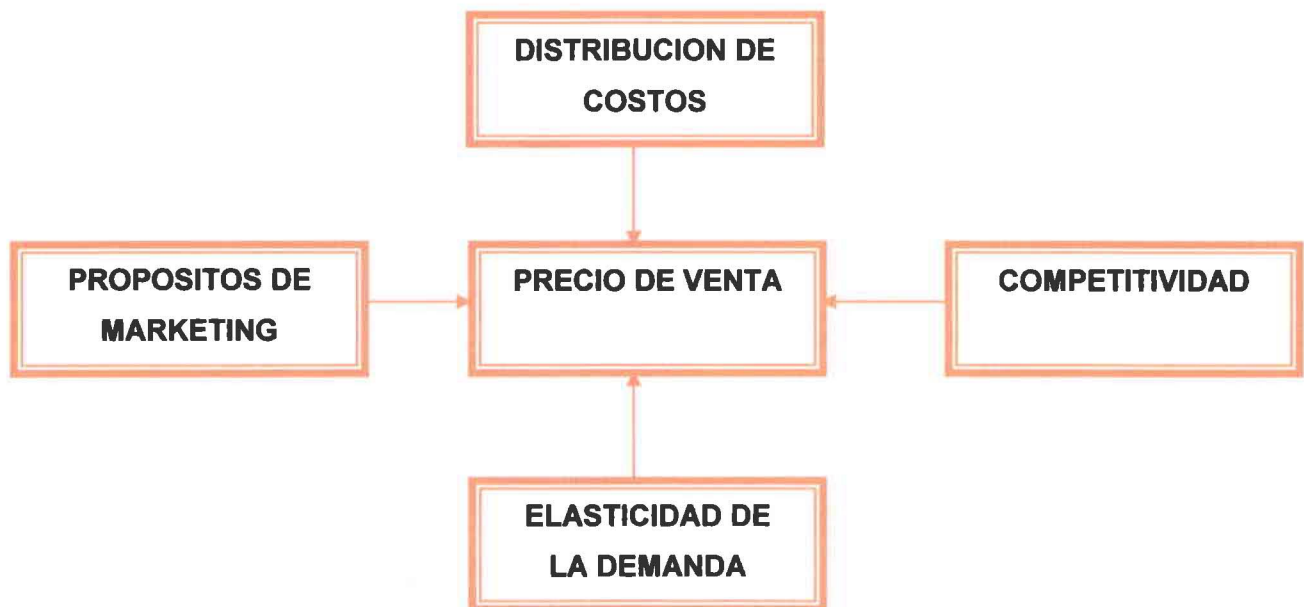


Grafico: 5.4

<sup>44</sup> Diagrama de precios tomado de los apuntes de clases de Gestión Comercial de Jean Paul Pinto basado en el libro de LENDREVIE, LEVY y LINDON. Mercator.

Con esto se determinó que el precio del servicio para la venta al público es el siguiente:

Canchas de césped sintético:

Alquiler por hora:

- 8 am a 3 pm: \$ 30 dólares
- 3 pm a 1 am: \$ 55 dólares

Torneos: el precio por inscribir un equipo en cualquiera de los torneos organizados por SPORT PLACE tendrá un costo de \$ 275 dólares.

Canchas de Ecuavolley y Básquet:

Se determino que el precio para las canchas de ecuavolley como para las de Básquet será de \$2 dólares por persona resultados arrojados de la investigación de mercados (ver gráficos 3.13 y 3.14), siendo de esta manera:

- Básquet alquiler de cancha para 10 personas, el precio de la cancha \$20 dólares.
- Ecuavolley alquiler de cancha para 6 personas, el precio de la cancha \$12 dólares.

Los precios anteriormente expuestos incluyen:

- Una hora de juego. (en el caso de la cancha de futbol, y por partido en ecuavolley y básquet siendo el mínimo 1 hora)
- Uso de camerinos y baños.
- Balones.
- Arbitraje.
- Marcador
- Mesa de control.
- Chalecos distintivos.
- Graderío para acompañantes.
- Seguridad en instalaciones.
- Parqueaderos.



#### **5.4.2.1 Distribución de Costos:**

En el caso de SPORT PLACE la estructura de costos en la prestación de servicios constituye específicamente el costeo y análisis de todos los factores y componentes que intervienen directa e indirectamente en la prestación de dicho servicio.

#### **5.4.2.2 Elasticidad de la demanda**

Existen algunos bienes y servicios cuya demanda es sensible al precio, pequeñas variaciones en su precio provocan grandes variaciones en la cantidad demandada; en el caso de SPORT PLACE que es alquiler de canchas deportivas, es un servicio enfocado al entretenimiento y no es de primera necesidad en el cual si existen sustitutos, por lo tanto es un servicio elástico en el que una variación en el precio si puede afectar la cantidad demandada del servicio.

#### **5.4.2.3 Competencia y Estudios de Mercado Realizados**

Al no contar con un servicio de alquiler de canchas deportivas cerradas con tres deportes diferentes, se tomarán en cuenta los resultados obtenidos por el estudio de mercado realizado para el alquiler de las canchas de básquet y ecuavolley, para la cancha de futbol también se tomará en cuenta los precios establecidos por la competencia directa del negocio.

Tabla: 5.2

CANCHAS	ALQUILER por hora Canchas de Futbol		TORNEOS por Equipo
	Horario	Precio	
MUNDO FUTBOL	8 am a 4 pm	25	190
	6 pm a 12 am	40	
GAMBETA	8 am a 6 pm	-	240
	6 pm en adelante	60	
CASCARITA	8 am a 3 pm	12	-
	6 pm a 12 am	24	
BOMBONERITA	8 am a 3 pm		350
	3 pm a 1 am	90	

Para el precio de alquiler de la cancha de Ecuavolley, se tomó como referencia los campeonatos que se realizan en el Parque la Carolina.

#### 5.4.2.4 Objetivos de Marketing

La empresa SPORT PLACE deberá ubicarse en un lugar de entretenimiento constante y frecuentado por personas de clase media baja, media media, media alta, de manera que cumplan con la demanda requerida para alcanzar la rentabilidad esperada. Es por esto que el precio de venta se verá afectado por los gastos incurridos para mantener un negocio con estas características.

#### 5.4.3. Sistema de Distribución

El canal de distribución de la empresa SPORT PLACE será corto y sencillo por ser un servicio por la característica de inseparabilidad, el servicio no puede por lo general separarse de su productor, esto quiere decir que existe una relación directa entre el cliente y el productor.

#### 5.4.4. Comunicación

Elemento de la mezcla de marketing que busca "informar, persuadir y recordar a los compradores potenciales de un producto con el objeto de influir en su opinión"<sup>45</sup>.

<sup>45</sup> Lamb, Hair, McDaniel, Marketing, Cuarta Edición , 1998, Pág. 460

#### 5.4.4.1 Promoción:

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

Con ese fin se seleccionó el siguiente logotipo y eslogan.

##### 5.4.4.1.1 Logotipo



El logotipo es el instrumento que dará a conocer el servicio ofrecido. Para el negocio la simbología es la siguiente:

- Las letras S y P con forma alargada y junta representará la velocidad y acción, que se mostrará en las canchas de SPORT PLACE.
- Las letras S y P juntas y solas, serán la representación de la firma de la empresa, aparte también será una forma más corta para el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.
- Los colores escogidos para representar SPORT PLACE son: amarillo, naranja y blanco. El blanco significa seguridad y limpieza, porque tiene una connotación positiva que es lo que el negocio brindará a sus clientes. El amarillo simboliza la luz del sol. Representa la alegría, la

felicidad, la inteligencia y la energía. El amarillo sugiere el efecto de entrar en calor, provoca alegría, estimula la actividad mental y genera energía muscular. El color naranja representa el entusiasmo, la felicidad, la atracción, la creatividad, la determinación, el éxito, el ánimo y el estímulo. La visión del color naranja produce la sensación de mayor aporte de oxígeno al cerebro, produciendo un efecto vigorizante y de estimulación de la actividad mental y es un color que encaja muy bien con la gente joven, por lo que es muy recomendable para comunicar con ellos.<sup>46</sup>

#### 5.4.4.1.2 Slogan

### *"Más que un juego, una pasión"*

El slogan "Más que un juego, una pasión", busca llamar la atención de los futuros clientes demostrando que en SPORT PLACE más que ser un lugar para la práctica de deporte o simplemente un lugar para ejercitarse, es un centro de entretenimiento en el cual se involucra el amor y la pasión por el deporte que se practica.

#### 5.4.4.2 Publicidad:

Para la Real Academia de la Lengua, publicidad significa, divulgación de noticias o anuncios de carácter comercial para atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios.<sup>47</sup>

Se realizarán algunos procesos que ayuden a introducir el servicio de alquiler de canchas deportivas en el mercado y crear una demanda para el mismo, llegando a crear una imagen de marca que posicione a SPORT PLACE en la mente de los consumidores.

<sup>46</sup> Internet: <http://www.comunic-art.com/c-art-castellano/ilustracion-web.htm>

<sup>47</sup> Internet: ¿Qué es publicidad?



Para lograr el propósito se realizarán partidos de exhibición y partidos gratuitos para los primeros equipos inscritos, se utilizará material publicitario que exhiba imágenes del servicio que se ofrecerá así como del establecimiento en el cual se comercializará para que los clientes, conozcan las instalaciones y se sientan motivados a asistir.

La campaña de publicidad será dirigida principalmente por medio de radio, volantes, periódicos, publicidad dirigida por correspondencia y partidos de exhibición para así lograr la atención del mercado potencial.

#### **5.4.4.2.1 Comunicación en Medios**

- **Publicidad en Televisión y Radio**

La publicidad en televisión es un medio de comunicación masivo, que permite dar a conocer el servicio que se desea introducir en el mercado, a través de un video en el que se presenta rápidamente las características de las instalaciones, el servicio a ofrecer, ubicación y los horarios de atención.

Se escogieron dos canales de televisión: Canal Uno y Teleamazonas, por ser canales con mayor audiencia deportiva.

En CANAL UNO el programa De Campeonato, que se transmite de 13.30 a 14.00 y de 23.30 a 00.00 de lunes a viernes, para realizar cuñas con la marca de la empresa, la dirección, página Web y los teléfonos de las instalaciones.

En TELEAMAZONAS el programa Deporte Total, que se transmite de lunes a viernes en el horario de las 7:55 am.

Las cuñas en dos canales son tarifas de 30 segundos las cuales se realizarán 2 veces al año cada una. Por los altos costos de publicidad en televisión, las campañas en los posteriores años se diseñarán en función de los ingresos de

la empresa. Si el escenario es optimista se invertirá más en este medio de comunicación.

Se realizarán cuñas publicitarias en radios que tenga programas con temas deportivos, en el que se informará al oyente los servicios que ofrecerá SPORT PLACE; se indicará la ubicación, el servicio que se ofrece, la infraestructura, la seguridad, dando a conocer que es el mejor en alquiler de canchas deportivas.

La estación de radio que se escogió es LA RED (102.1), en la que se realizarán 2 cuñas diarias de 30 segundos dando un total de 44 cuñas, durante el programa Jornadas Deportivas en el horario de 8:00 am a 12:00 pm.

En la campaña inicial se tiene previsto realizar 3 veces este tipo de publicidad durante el primer año de funcionamiento del negocio

- **Publicidad en Prensa Escrita**

Otro medio que SPORT PLACE usará, es la prensa escrita, a través del Diario La Hora, en la sección avisos comerciales, de 1 página en blanco y negro; en la que se resaltarán las características de SPORT PLACE.

#### **5.4.4.2.2 Comunicación fuera de Medios**

- **Volantes**

SPORT PLACE usará hojas volantes para dar a conocer más el servicio que brinda, se detallará: nombre, slogan, logotipo, ubicación mediante un croquis, los horarios de atención al público, números de teléfono, página Web, etc., para lograr captar más atención del público. Los volantes serán repartidos en lugares de mayor afluencia de personas como son: centros comerciales, espectáculos, colegios y universidades en el sur de la ciudad de Quito.

Se diseñarán volantes con los colores representativos de Sport Place, los cuales llevarán la información sobre los servicios que se brinden, horarios de atención y los campeonatos que se realicen.

- **Página Web**

Se creará la página WEB de SPORT PLACE, que dará información desde la misión, visión, servicios, reglas de juego, horarios de atención, ubicación, horarios de partidos, tabla de posiciones, calendario de torneos a realizarse, resultados, precios de servicios, teléfonos, promociones, eventos especiales y otros detalles que se actualizarán de forma continua. Además se tendrá un link que sea buzón de sugerencias.

#### **5.4.5. Marketing Relacional**

Estrategia de marketing en la que la comunicación va directamente al cliente como individuo y puede ser medido en términos de respuesta de consumidor.<sup>48</sup>

Los medios de acción que se implementarán para cumplir con los objetivos de marketing relacional son:

- Conocer a los clientes: realizando un levantamiento de base de datos de clientes, con datos que permitan fidelizarlos. Dicha base de datos se elaborará bajo las siguientes variables:
  - Variables geodemograficas como la edad del cliente, el género, clase social, ocupación, sector de residencia, tamaño de la familia, estado civil y en caso de las empresas será nombre de la empresa, ubicación, a que se dedica la empresa, deportes que más se practican en conjunto.

<sup>48</sup> [www.buzoneo.info/diccionario\\_marketing/diccionario\\_maketing\\_m.php](http://www.buzoneo.info/diccionario_marketing/diccionario_maketing_m.php)

- Factores relacionados con el uso del servicio: frecuencia de participación en campeonatos, frecuencia de alquiler de canchas, fuente por la cual llegaron al negocio.
- Beneficios esperados de SPORT PLACE referente a que tipo de campeonatos les gustaría que se brinde, precios, servicios adicionales, apariencia y ambientación.
- Estilo de vida, descripción de hobbies y actividades de interés de los clientes y de los integrantes de las empresas concursantes.

Dicha base de datos permitirá implementar estrategias de marketing que permitirán satisfacer de mejor manera las necesidades y requerimientos de los clientes.

- Hablar con los clientes: con la implementación de elementos de marketing directo, como anuncios de revistas con la emisión de cupones y el uso de la página Web.
- Interactuar con los clientes: basados en la aplicación de medidas para entablar un diálogo directo con los clientes: buzón de quejas, comentarios y sugerencias.

Analizar la información recolectada de las mini encuestas realizadas a través de la página Web.

- Recompensar a los clientes: programa de acumulación de puntos en la Web desde su registro en función de que los clientes aporten con ideas o comentarios mediante el buzón de sugerencias.

La página Web de SPORT PLACE será la herramienta relacional de mayor relevancia, pues a través de ella tanto la empresa como los clientes iniciarán un proceso de intercambio de información durante los 365 días del año con la aplicación de incentivos.



**Presupuesto de Marketing:**

<b>PRESUPUESTO DE MARKETING</b>			
<i>PUBLICIDAD</i>	<i>CANTIDAD ANUAL</i>	<i>COSTO UNITARIO</i>	<i>TOTAL ANUAL</i>
Canal Uno	2	250	500
Teleamazonas	2	300	600
Radio (LA RED)	3	700	2100
Prensa Escrita (LA HORA)	2	1564	3128
Volantes	4	180	720
<b>TOTAL ANUAL:</b>			7048
<b>TOTAL MENSUAL:</b>			587.3

Tabla: 5.3

### Proyección de Ventas Totales

La proyección de Ventas se tomó en base a tres escenarios:

1. Escenario Normal
2. Escenario Optimista
3. Escenario Pesimista

Tabla: 5.4

VENTAS		
Incremento de Ventas Anual (HORAS)	6,20%	<b>Variación</b>
Escenario Esperado (65%)	<b>100,00%</b>	
Escenario Optimista (77%)	118,46%	12,00%
Escenario pesimista (53%)	81,54%	12,00%

Tomando en cuenta que el 100% que se presenta en la tabla, equivale al 65% de la capacidad instalada.

Proyección de las ventas (DOLARES)					
Escenario	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Escenario Esperado	\$295.006,40	\$328.961,64	\$366.825,12	\$409.046,69	\$456.127,97
Escenario Optimista	\$349.469,12	\$371.136,21	\$394.146,65	\$418.583,74	\$444.535,93
Escenario Pesimista	\$240.543,68	\$255.457,39	\$271.295,75	\$288.116,08	\$305.979,28

Proyección de las ventas Otros Ingresos											
Escenario	PVP	Año1		Año2		Año3		Año4		Año5	
		Meses	Ventas	Meses	Ventas	Meses	Ventas	Meses	Ventas	Meses	Ventas
Escenario Esperado	\$350	12	\$4.200,00	12	\$4.200,00	12	\$4.200,00	12	\$4.200,00	12	\$4.200,00
Escenario Optimista	\$415	12	\$4.975,38	12	\$4.975,38	12	\$4.975,38	12	\$4.975,38	12	\$4.975,38
Escenario Pesimista	\$285	12	\$3.424,62	12	\$3.424,62	12	\$3.424,62	12	\$3.424,62	12	\$3.424,62



**SPORT  
PLACE** **CAPITULO VI**

## **CAPITULO VI**

### **ANALISIS FINANCIERO**

#### **6.1 Supuestos Financieros**

En este capítulo se encontrará los gastos, costos e inversiones que, SPORT PLACE va a realizar para cumplir con los objetivos económicos y financieros que se plantearon a lo largo de este análisis.

El modelo se ha considerado para un periodo de 5 años, debido a que el negocio está influenciado por el factor moda, el cual interviene en las decisiones de los consumidores, tomando en cuenta también la inestabilidad política y económica por la que atraviesa el país.

A continuación se detallan de una manera clara los movimientos financieros que se realizarán, los cuales estarán respaldados por cálculos basados en supuestos que se describirán:

##### **6.1.1 Inversiones (Ver anexo D1)**

- El terreno estará ubicado en el sector de Quitumbe al sur de la ciudad de Quito, en la Av. Condor Ñan y Otoya. El tamaño necesario para este proyecto es de 2800 m<sup>2</sup>, el costo del metro cuadrado es de \$37 dólares, el terreno se encuentra de venta por lo que el total de la inversión es de \$103600 dólares. (ver Anexo D2).
- Para la construcción de la infraestructura de SPORT PLACE se requirió de la ayuda del Arq. Gustavo Duque, quien determinó que el costo total sería de \$224178,93 (ver anexo D3).
- La cotización del césped sintético se encuentra calculada en la parte de infraestructura en pisos, la cotización fue realizada por el Señor John Jairo



Cuellar, especialista en implementar canchas de este tipo. (Ver anexo D4). Al igual que la estructura de las canchas de básquet y ecuavolley.

- Los equipos de oficina y los de computación que se necesitarán para el funcionamiento del área administrativa y operaciones se cotizaron dando un costo de: \$ 1205,54 dólares y \$ 2146,77 dólares respectivamente.
- La página web fue cotizada por el Ingeniero en Sistemas José Duque y el diseño por el Señor Juan Sebastián Proaño dando un costo total de \$890.
- Para la constitución de la empresa fue necesario información y guía de la Súper Intendencia de Compañías teniendo los pasos y el costo, creando una compañía limitada conformada por 3 socios accionistas.

#### **6.1.2 Nómina**

- Las remuneraciones para los trabajadores se basarán en las reglas y normas, regida en la tabla salarial actualizada y beneficios que otorga el Código de Trabajo. (ver Anexo D5).
- Los sueldos de los trabajadores se incrementarán en un 2% anual como política de la empresa.
- El modelo se consideró para 5 años del proyecto.
- Para el pago de la nómina anual se le tomó en cuenta al médico que se le pagará por honorarios ya que solo trabajará cuando se lo necesite.

#### **6.1.3 Gastos Generales (ver anexo D6)**

- Los Gastos que se tendrán en SPORT PLACE, se calcularon con un incremento del 3% al año, debido a que es una política de la empresa.
- La publicidad tendrá un gasto mensual de \$590 dólares, dentro de los cuales se encuentra publicidad tanto escrita como radio y televisión. En canales relacionados en programas del ámbito deportivo los cuales se encuentran en la página 94 detallados.

- El gasto de electricidad y agua, que se encuentran especificados en esta parte son los que se utilizarán únicamente en el área administrativa.

#### **6.1.4 Depreciaciones y Amortizaciones**

- De acuerdo a lo establecido por la Ley de Régimen Tributario Interno, se utilizará el método de línea recta para la depreciación de activos. (Ver Anexo D7)
- En el capítulo 4 de la Ley de Régimen Tributario Interno que es la Depuración de Impuestos, artículo 21 Gastos Generales Deducibles, en el literal 6 Depreciaciones de activos fijos, se encuentra los porcentajes estipulados por la ley para las depreciaciones:
  - Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares 5% anual.
  - Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual.
  - Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20% anual.
  - Equipos de cómputo y software 33% anual.

#### **6.1.5 Aporte de Financiamiento (Ver anexo D8)**

- Para la inversión del negocio, fue necesario una relación de endeudamiento de 1/3, siendo 67% de aporte capital propio y 33% de préstamo al banco.
- SPORT PLACE es una compañía limitada de propiedad de tres accionistas. Cada accionista aportará con el 33% de capital propio de la empresa.

### 6.1.6 Costo de Oportunidad (Ver anexo D9)

- Para calcular el costo de oportunidad, se utilizó un modelo de valuación de activos de capital para países emergentes<sup>49</sup>.
- Se utilizó la tasa de bonos del Tesoro de EEUU a 5 años debido a que éste es el período de evaluación del negocio<sup>50</sup> y es una tasa libre de riesgo
- Para encontrar el costo de oportunidad se utilizó el CAPM, puesto que en el Ecuador no existe información suficiente que proporcione una beta referencial para el análisis del proyecto.
- Se tomó un promedio del riesgo país para aplicar el modelo a la situación del país, logrando así que sea más real (Ver Anexo D10).<sup>51</sup>
- El rendimiento de mercado utilizado fue un promedio de los últimos años obtenido en la Bolsa de Valores de Quito (ver Anexo D11).<sup>52</sup>
- Para el coeficiente beta se tomó como referencia a la beta de la industria "entertainment" de los Estados Unidos debido a que es semejante a la industria en la cual se encuentra el negocio. (Ver Anexo D12).<sup>53</sup>
- El costo de oportunidad es de 20,24% sin apalancamiento y de 22,89% con apalancamiento.

### 6.1.7 Proyección de Costos

- Para el análisis de la proyección de costos se toma en cuenta un incremento proporcional al incremento en la proyección de ventas. (ver Anexo D13).

<sup>49</sup> LOPEZ DUMRAUS GUILLERMO, Principios de Finanzas. Grupo Editor. Argentina 2003

<sup>50</sup> <http://www.bloomberg.com/markets/rates/index.html>

<sup>51</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

<sup>52</sup> <http://www.ccbvq.com>

<sup>53</sup> <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

### 6.1.8 Proyección de Ventas (Ver Página 99)

- SPORT PLACE trabajará de 8:00 a.m a 1:00 a.m. dando un total de 17 horas diarias, 119 horas a la semana aproximadamente dependiendo el día la cual es determinada por la demanda, multiplicado por 52 semanas al año nos da un total de 6188 horas al año siendo esto la capacidad máxima (100%).
- Los porcentajes de ventas en los 3 diferentes escenarios fueron estimados en relación al crecimiento de éste tipo de negocios en el Ecuador, que es de 20%<sup>54</sup> restando la inflación promedio de lo que va de enero hasta agosto del 2008<sup>55</sup> de 7,88%. Dando como resultado una diferencia de 12,2% entre cada escenario. Redondeando se utilizará el 12%.
- Para el escenario esperado de las canchas de fútbol, básquet y ecuavolley, se ha fijado en un 65% de capacidad instalada, fijado por experiencia de negocios similares a éste.
- El escenario optimista, se espera un mayor incremento en la ocupación de las instalaciones, por lo que las proyecciones de ventas optimistas será de 77%.
- Para el escenario pesimista se espera un menor nivel de ventas, por lo que la proyección se realizó en base al 53% de uso de las instalaciones.
- El incremento de los precios en las canchas será de un 5% cada año como política de la empresa, mientras que el incremento de la utilización de las canchas por horas será del 6,20% anual proyectado del crecimiento de la industria de servicio con respecto al PIB, dato arrojado por el Banco Central del Ecuador.
- SPORT PLACE cuenta con un ingreso adicional que no está en el giro del negocio por lo que es considerado en el análisis como un ingreso no operativo, siendo este el alquiler del espacio para el bar.

<sup>54</sup> Periódico el HOY, "Canchas mueven \$350 mil al año" publicado el 18 de Septiembre del 2007

<sup>55</sup> [www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflación](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflación)



## 6.2 Análisis Financiero

El análisis financiero de SPORT PLACE, se evaluó en un periodo de cinco años, tomando en cuenta tres diferentes escenarios: esperado, pesimista y optimista. Para un mejor análisis se realizó un estudio con apalancamiento y sin apalancamiento de la siguiente manera.

APORTE DE FINANCIAMIENTO		
	Capital Propio	Deuda
Proyecto con apalancamiento	70%	30%
Proyecto sin apalancamiento	100%	0%

Elaborado por: Autoras

Tabla 6.1

Los flujos de efectivo realizados en el análisis arrojan los siguientes resultados:

PROYECTO APALANCADO		
	VAN	TIR
Esperado	\$ 210.501,38	46,30%
Optimista	\$ 263.537,99	54,52%
Pesimista	\$ 62.909,34	28,55%

Tabla: 6.2

PROYECTO NO APALANCADO		
	VAN	TIR
Esperado	\$ 195.039,19	38,96%
Optimista	\$ 238.943,87	44,27%
Pesimista	\$ 38.315,22	24,27%

Tabla: 6.3

Como se puede observar en las tablas 6.2 y 6.3, el proyecto que proporciona mejores resultados es el proyecto apalancado debido a las ventajas que ofrece el endeudamiento a las empresas.

El VAN del proyecto es "la diferencia entre la suma de los valores presentes de los flujos de efectivo futuros del proyecto y el costo inicial del proyecto"<sup>56</sup> Para descontar los flujos de efectivo se utilizó el costo de oportunidad del proyecto, el cual incluye el riesgo país del Ecuador.

<sup>56</sup> Finanzas Corporativas. Ross, Westerfiel, Jaffe. Séptima Edición. Capítulo 6. Pag. 145

Como se puede observar, el VAN del proyecto en todos sus escenarios tanto apalancados como no apalancados son mayores que cero, lo cual nos indica que hay beneficios superiores a los que se obtendrían al invertir en otros proyectos de riesgo similar.

La TIR del proyecto es la tasa de descuento con la cual el VAN del proyecto se iguala a cero<sup>57</sup>.

Puesto que los flujos de efectivo son crecientes, los resultados de la TIR indican que es un negocio atractivo para los inversores, debido a que con o sin apalancamiento, es superior al costo de oportunidad que es de 20,24%.

A partir del análisis financiero se puede concluir que el plan de negocios para la implementación de alquiler de canchas deportivas en el Sur de la ciudad de Quito, es atractivo para los posibles inversionistas.

---

<sup>57</sup> Finanzas Corporativas. Ross, Westerfiel, Jaffe. Séptima Edición. Capítulo 6. Pag. 152



**SPORT  
PLACE**

**CAPITULO VII**

## **CAPITULO VII**

### **PLAN DE CONTINGENCIA**

#### **7.1 Introducción**

Para la realización de un proyecto, se deben considerar los posibles factores internos y externos, que pueden afectar al negocio en cualquier momento; por esto se realizará un plan de contingencia, que ayude analizar los riesgos a los cuales se puede enfrentar el negocio, y se plantearan posibles soluciones que ayuden a disminuir los efectos.

#### **7.2 Posibles Riesgos**

##### **7.2.1 Problema 1**

Incremento de lugares de entretenimiento, que brinden un servicio similar al del negocio planteado.

##### **7.2.1.1 Factores**

Dado que la industria de entretenimiento se encuentra en crecimiento, existe una gran posibilidad de que negocios similares aparezcan en el sector, las barreras de entrada para ingreso de nuevos competidores es media porque a pesar de que se necesita una considerable inversión, mucha de las empresas ya establecidas podría expandir su negocio o bajar su precio. También existe la posibilidad de que se crean nuevas empresas por lo atractivo que ha resultado el negocio de canchas cerradas.



### **7.2.1.2 Plan de Contingencia**

La estrategia de SPORT PLACE, se basará siempre en la diferenciación del servicio, y en dar una alternativa nueva como es el alquiler de canchas de ecuavolley y básquet, brindando un ambiente agradable y cómodas instalaciones, así como un personal cordial y siempre dispuesto a ayudar e informar a los clientes.

Se utilizarán herramientas de publicidad, llevando información hacia otros medios importantes en la ciudad, de este modo se quiere que el segmento establecido crezca cada vez más, y con esto crezca el servicio de SPORT PLACE.

La innovación de nuevos campeonatos para diferentes sectores como universidades y colegios, y la creación de servicios adicionales que en un futuro se desea realizar como un gimnasio e internet, son características que lograrán que SPORT PLACE se encuentre presente en la mente del consumidor.

### **7.2.2 Problema 2**

Ventas inferiores a las proyectadas o menores al punto de equilibrio.

#### **7.2.2.1 Factores**

Uno de los factores importantes por lo que surgiría este problema, sería por obtener diferente respuesta de los posibles consumidores a los obtenidos en la investigación de mercados, también que exista un mal manejo del plan de marketing lo que ocasione una errónea información hacia los futuros clientes bajando de esta manera la asistencia de los mismos, los ingresos disminuirían llevando a que no se cubran los costos.

### **7.2.2.2 Plan de Contingencia**

Para enfrentar este problema SPORT PLACE realizará alianzas estratégicas, con empresas privadas y medios de comunicación, teniendo de esta manera un ingreso más, y de su parte obtener reconocimiento, captando nuevos clientes a través de empresas, se realizarán descuentos y promociones que llamen la atención de los consumidores para que las personas asistan en mayor cantidad a SPORT PLACE.

### **7.2.3 Problema 3**

Inadecuado ambiente organizacional

#### **7.2.3.1 Factores**

Este problema desemboca en la falta de comunicación entre gerentes y personal en el momento en que no son tomados en cuenta para la toma de decisiones dentro de la empresa, de igual manera una falta de motivación incentivos y no sentirse identificados con la misión y la visión del negocio hace que existen ciertos conflictos o desacuerdos llevando a la inestabilidad interna y una baja productividad de parte de los trabajadores.

#### **7.2.3.2 Plan de Contingencia**

Por trabajar con talento humano es inevitable que no existan ciertos desacuerdos, siendo el objetivo principal disminuirlos para que los empleados se sientan comprometidos con la empresa.

Para esto se realizarán reuniones en los que todo el personal tanto gerentes y administrativos serán informados acerca de la situación actual y cambios en los

que todos serán participes, de igual manera podrán expresar sus inquietudes y necesidades para ser resueltos y fomentar un ambiente familiar.

Se realizarán paseos de integración a diferentes lugares para que de esta manera se sientan parte del equipo de trabajo de SPORT PLACE.

Se ubicarán cuadros en las instalaciones con la misión, visión y políticas de la empresa informando a todo el personal cuales son los ideales de SPORT PLACE para así cumplir con los objetivos planteados.

#### **7.2.4 Problema 4**

Emergencias médicas

##### **7.2.4.1 Factores**

El problema desemboca, cuando entre asistentes y jugadores existan lesionados o enfermos de un estado grave, el cual no puede ser atendido por el doctor en el lugar.

##### **7.2.4.2 Plan de Contingencia**

Para enfrentar este problema SPORT PLACE contratará un seguro de asistencia médica privada, que cuente con servicio de ambulancia, para auxiliar de la mejor manera a los clientes de tal manera que se sientan seguros y tengan confianza en asistir a SPORT PLACE.

#### **7.2.5 Problema 5**

Si las canchas de ecuavolley o básquet no son utilizadas.

#### **7.2.5.1 Factores**

Este problema puede surgir el momento en que los consumidores no se sientan atraídos por el alquiler de canchas de básquet y volley.

#### **7.2.5.2 Plan de Contingencia**

Para enfrentar este problema en el que las canchas de volley y básquet quedarían desocupadas por no atraer al público, se tomarían estas para alquiler de canchas de indoor fútbol, las cuales se podrían adecuar con facilidad colocando arcos y cambiando la señalización de la cancha.





**SPORT  
PLACE**

**CAPITULO VIII**

## CAPITULO VIII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 8.1 Conclusiones:

- La industria de esparcimiento, cultural y deportivo en el sur de Quito ha descuidado el segmento de las personas que practican fútbol, básquet y ecuavolley, lo que genera una oportunidad para la creación de este tipo de negocios.
- Los factores legales no son complicados, por lo cual no constituyen una barrera de entrada para el negocio.
- Al realizar la investigación exploratoria se concluyó, que en el Sur de la ciudad de Quito, los deportes más practicados son Futbol, Básquet y Ecuavolley.
- Las encuestas realizadas a los clientes potenciales, dieron como resultado que, el 86% de las personas les parece una excelente idea asistir a un espacio cerrado donde puedan practicar los tres deportes diferentes en un mismo lugar, recalcando que debería tener las siguientes características: ambiente agradable, instalaciones confortables, seguridad y precios justos.
- En el Norte de Quito se encuentra concentrada la mayoría de negocios de alquiler de canchas de fútbol, en el sur de la ciudad hay poca competencia para este tipo, el sector si se encuentra canchas de básquet y ecuavolley pero no con las mismas características del negocio, es decir que sean cerradas y se alquilen a toda hora, por lo que la idea es innovadora al brindar tres deportes en un lugar cerrado y explotar esta parte de la ciudad.

- El mercado objetivo de SPORT PLACE son las personas de edades comprendidas entre 15 y 54 años, sin restricción de género, de clase media baja hasta media alta, que gusten de la práctica de deportes.
- Se concluyó que para ganar la aceptación del mercado objetivo, en este tipo de negocios, se debe enfocar principalmente en una campaña publicitaria bien definida, transmitiendo de manera clara la información real en los medios de comunicación más aceptados de la ciudad.
- Desde el punto de vista financiero proyectado a cinco años, el plan de negocios arroja un Valor Actual Neto (VAN) de \$ 210.501,38 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 46,30% en el escenario esperado siendo ésta última mayor a la tasa de descuento que es de 22.89%, lo cual es atractivo para la inversión.
- En el análisis financiero se presentaron flujos de efectivo en tres escenarios esperado, optimista y pesimista, cada uno de ellos calculados con y sin apalancamiento. Todas las alternativas presentadas arrojaron resultados favorables, obteniendo en todos los escenarios un VAN positivo y el TIR mayor a la tasa de descuento, convirtiendo al proyecto en una alternativa atractiva para los inversionistas.
- La propuesta del plan de negocios de la creación de alquiler de canchas deportivas cerradas en el sur de la ciudad de Quito, es un proyecto que se debe hacer realidad, ya que éste es rentable, y crea una responsabilidad con la sociedad, siendo un lugar de esparcimiento, donde las personas pueden ir a distraerse sanamente, los jóvenes encontrar un lugar lejos de los vicios y donde todos al practicar deporte cuidan de su salud.

## 8.2 Recomendaciones:

- No escatimar esfuerzos para introducir y posicionar la marca en la mente de los consumidores y cumplir con las estrategias propuestas de marketing.
- Para cumplir con la estrategia de diferenciación el negocio deberá contar con su personal siempre capacitado, para brindar un servicio de primera.
- Hacer constantes investigaciones de mercado para conocer las necesidades y sugerencias de los consumidores, dándoles prioridad a éstas, para mejorar cada vez el servicio y así obtener una completa satisfacción del cliente.
- Se deberá realizar investigaciones de mercado en la ciudad de Quito, para conocer nuevos nichos de mercado, y también para brindar nuevos servicios que hagan de SPORT PLACE un negocio competitivo.
- Realizar convenios con empresas y alianzas estratégicas con marcas reconocidas, para mantener y aumentar el grado de ocupación de las canchas deportivas.
- Tener medidas claras y bien estructuradas, para ser utilizadas en momento que surja algún inconveniente como la aparición de negocios similares para que estos no puedan afectar al proyecto.
- El apalancamiento para la inversión, será una buena alternativa por los beneficios que se obtienen por la existencia escudos fiscales.



- **Por los constantes cambios de la economía ecuatoriana, será necesario revisar el plan de negocios para realizar los ajustes pertinentes.**



# Bibliografía

## BIBLIOGRAFÍA

### Textos:

- LARROULET CRISTIAN, MOCHON FRANCISCO Economía, Editorial McGraw-Hill
- LOPEZ DUMRAUS GUILLERMO, Principios de Finanzas. Grupo Editor. Argentina 2003
- MALHOTRA, NARRES K, Investigación de Mercados, Cuarta Edición, Prentice Hall, México. 2004
- THOMAS, ARTHUR A. Y A.J. STRICKLAND III. Administración Estratégica, Conceptos. Mc Graw-Hill. México, 2000.
- MARKIDES CONSTANTINOS; En la estrategia está el éxito. Mc Graw-Hill. Barcelona, 2000.
- GALINDO EDWIN, *Estadística para la administración y la ingeniería*. Primera edición. Ecuador. Gráficas Mediavilla Hnos. 1999.
- STANTON, WILLIAM J; ETZEL, MICHAEL; WALKE, BRUCE J, Fundamentos de Marketing. Mc. Graw- Hill, Décima Cuarta Edición, México. 2007.
- LAMB HAIR, Marketing, McDaniel, Cuarta Edición , 1998
- CHIAVENATO ADALBERTO; Gestión del talento humano. Mc Graw-Hill
- PINTO JEAN PAUL, apuntes basado en el libro de LENDREVIE, LÉVY, LINDON. Mercator.
- DAVID, FRED R, Conceptos de Administración estratégica, Quinta edición, Editorial, Prentice-Hall, México. 1997.
- TRENZANO JOSE FERRE, ROBINAT JOSE RAMON, Enciclopedia de Marketing y Ventas. José, Editorial Oceano Centrum
- LARRAIN B FELIPE Y SACHS JEFFREY D, Macroeconomía en la economía global. Prentice Hall, Segunda Edición
- WESTERFIEL ROSS JAFE, Finanzas Corporativas. Séptima Edición. Capítulo 6.

- MARKOP. Índice Estadístico Ecuador 2005, Edición Limitada, Editorial V&O Gráficas, Ecuador. 2006
- SOPENA Diccionario Enciclopédico Ilustrado
- VINUEZA FERNANDO, BAUTISTA MIGUEL, "Servicio de alquiler de cancha de indoor futbol sintetica en el sur de Quito", Tesis UDLA, 2008

### **Publicaciones**

- Diario El Comercio
- El Mercurio
- Diario El Universo
- Diario El Hoy
- Revista Lideres
- Revista Gestión
- Cedatos Gallup
- Constitución 2008

### **Instituciones**

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
- Banco Central del Ecuador
- Ministerio de Industrias y Competitividad.
- Superintendencia de Bancos y Seguros
- Superintendencia de Compañías
- Cámara de la pequeña industria

### **Fuentes Electrónicas**

- "Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)". Internet.  
[www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)



- "Banco Central del Ecuador (BCE)". Internet. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- "Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)". Internet. [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
- "Sector Terciario"; <http://geografia.laguia2000.com/economia/sector-terciario>
- "Crecimiento por Sectores"; <http://www.inec.gov.ec>
- "Bloomberg". Internet. [www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com)
- <http://www.ccbvq.com>
- "Sector Servicios en el Ecuador"; [http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/Indicadores Regionales/EMOE\\_Azuay012008.pdf](http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/Indicadores Regionales/EMOE_Azuay012008.pdf)
- <http://apps.congreso.gov.ec/sil/documentos/proyectos/28-072.doc>
- "Macroentorno"; <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossaryword=MACROENTORNO>
- "Crisis Ecuador"; <http://www.iberglobal.com/frame.htm?http://www.crisisgroup.org/home/index.cfm?id=4976&l=1>
- "Qué es la moda"; <http://www.misrespuestas.com/que-es-la-moda.html>
- "Control de Calidad"; [http://es.wikipedia.org/wiki/Control de calidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_calidad)
- <http://www.infodesarrollo.ec>
- <http://www.alegsa.com.ar/Dic/tecnologia.php>
- <http://www.businesscol.com>
- <http://bibliotecavirtualut.suagm.edu/Instruccion/fuentes>
- "Marketing Relacional"; [http://www.icemd.com/area-disciplinas/marketing\\_relacional.asp](http://www.icemd.com/area-disciplinas/marketing_relacional.asp)
- <http://www.educar.org>
- <http://www.hoy.com>



## ANEXO A1

### ESQUEMA DEL FOCUS GROUP

**TEMA:**

Alquiler de canchas deportivas en el Sur de la ciudad de Quito.

**Objetivo:**

- Determinar los gustos y preferencias de las personas que practican deportes en el Sur de la ciudad de Quito.
- Conocer cuáles son las cualidades de las personas al momento de elegir un lugar donde practicar deporte.
- Determinar la competencia que nos rodea
- Conocer cuáles son los sustitutos para la práctica de deporte

**Guía de análisis del grupo focal:**

Gracias por venir.....

Su presencia es importante, es un grupo focal reunido para conocer cuáles son sus gustos y preferencias, vamos a realizar algunas preguntas, y ninguna de sus respuestas son correctas o incorrectas, todos los puntos de vista son válidos.

Se procederá a grabar en audio y video, con la finalidad de tener un sustento para analizar posteriormente la información obtenida.

Les pedimos de favor apagar los celulares, con el fin de no interrumpir ni molestar a ninguno de los asistentes.

Les agradecemos de antemano y empecemos:

- Presentación de los integrantes: se les pide que por favor digan su nombre y su edad.
1. ¿Por qué practica deportes? ¿Qué deportes son los que más practica?
  2. ¿Cuál es su deporte favorito?
  3. ¿A qué lugar suele ir a practicar deportes?
  4. Le gustaría que existiera un lugar donde se pueda practicar tres tipos diferentes de deporte en un lugar cerrado.
  5. ¿Qué tan importante es en su vida cotidiana la práctica de deportes?
  6. ¿A qué hora prefiere practicar deportes?
  7. ¿Cuántas veces a la semana practica deportes?
  8. ¿Ha participado en algún tipo de torneos?
  9. ¿Qué opina de las canchas sintéticas?
  10. ¿Conoce sobre el Squash?
  11. ¿Con quién suele ir a practicar deporte?
  12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el alquiler de canchas deportivas de este tipo?
  13. ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente cuando se menciona un centro deportivo?
  14. ¿Conoce un tipo de lugar similar?



## Anexo A2

### Entrevista a Expertos

Buenos días, somos estudiantes de la Universidad de las Américas de Quito, estamos realizando una investigación de mercados para la realización de nuestra tesis de grado. Podría dedicarnos unos minutos de su tiempo para responder unas preguntas. Toda la información proporcionada será confidencial y servirá solamente para fines de estudio.

#### Preguntas realizadas a Expertos (Bombonerita y Gambeta)

1. ¿Existe o no saturación en el mercado de alquiler de canchas?
2. ¿Por ser los primeros tienen una posición reconocida en el mercado?
3. ¿Qué hace para mantener el posicionamiento de la cancha?
4. ¿Con una sola cancha se abastece la demanda?
5. ¿Cuál es la ventaja que ustedes brindan a sus clientes que no tienen en otras canchas?
6. Hablando del negocio ¿qué días son los que más partidos tienen?
7. ¿Ustedes tienen convenios con empresas?
8. ¿Los costos para mantener la cancha son altos?
9. ¿Invierten mucho en marketing?
10. ¿Para qué otras actividades utilizan el negocio?
11. ¿Para terminar que nos puede sacar de conclusión del negocio?
  
12. ¿Los clientes porque cree que van asisten a su cancha; por competencia o entretenimiento?

Muchas gracias por la entrevista, esto nos va ser de gran ayuda para nuestra tesis de grado.

### **Entrevista con el Director Deportivo (Bombonerita)**

1. ¿Qué actividades realizas en la Bombonerita?
2. ¿Cuántos partidos se juegan diariamente aquí?
3. ¿Cómo se organizan los horarios?
4. ¿Cómo hacen para organizar los torneos?
5. ¿Cuánto dura cada torneo?
6. ¿Por qué crees que la gente elije jugar aquí en este tipo de canchas de césped sintético?
7. ¿Cuáles son los principales problemas que tienen en la Bombonerita?
8. ¿Qué hacen ustedes para captar más clientes?
9. ¿Han pensado en realizar alianzas con otras canchas?

### ANEXO A3 ENCUESTA

Buenos días / tardes somos estudiantes de la Universidad de las Américas, quisiéramos que nos ayude a llenar la siguiente encuesta, toda la información nos servirá para la presente investigación de mercados.

Muchas gracias por su colaboración.

1. Porque practica usted deportes?

Estética

Salud

Costumbre

Entretenimiento

Otros \_\_\_\_\_

2. Por lo general en qué lugar acostumbra a practicar deporte?

Complejos deportivos

Parques

En su casa

Canchas barriales

Otros \_\_\_\_\_

3. Qué días practica usted deporte?

Lunes

Martes

Miércoles

Jueves

Viernes

Sábado

Domingo

4. A qué hora prefiere practicar deportes?

Mañana

Tarde

Noche

5.Cuál es su deporte favorito?

Fútbol

Volley

Tenis

Natación

Básquet

Otros \_\_\_\_\_

6.Cuál es el deporte que más practica?

Fútbol

Volley

Tenis

Natación

Básquet

7. Que es lo que le motiva a usted a elegir el lugar donde realizar deportes?

Precio

Ubicación

Instalaciones

Ambiente

Otros \_\_\_\_\_

8. Participa usted en torneos deportivos?

Si

No

Donde \_\_\_\_\_

9. De los siguientes lugares donde se practica fútbol en césped sintético, cual es el que más ha escuchado?

Bombonerita

Cascarita

Gambeta

Futbolero

Mundo Fútbol

Otros \_\_\_\_\_

10. Le gustaría un lugar cerrado donde pueda practicar su deporte favorito?

Excelente idea

Muy buena idea

Buena idea

Mala idea

Pésima idea



11. Si alquila canchas deportivas. Con qué frecuencia lo hace?

1 vez al mes

1 vez cada dos semanas

1 vez a la semana

12. Cuánto estaría dispuesto a pagar por el alquiler de canchas de fútbol sintético?

30 a 50 dólares

51 a 70 dólares

71 a 90 dólares

No alquila

Otro \_\_\_\_\_

13. Estaría dispuesto usted a participar en torneos organizados por este complejo?

Si

No

Porque \_\_\_\_\_

Género:  M

F

Edad:  13 a 18 años

19 a 25 años

26 a 35 años

35 en adelante

## Anexo B1

### COMPAÑIAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA<sup>58</sup>

#### Requisitos:

**El nombre.-** En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías.

**Solicitud de aprobación.-** La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo.

**Números mínimo y máximo de socios.-** La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

**Capital mínimo.-** El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América.

#### El objeto social (Informe previo)

**A la Cámara de Industriales o de la Pequeña Industria.-** Si la compañía va a dedicarse a cualquier actividad industrial es necesario que se obtenga la afiliación a la Cámara de Industriales respectiva o a la Cámara de la Pequeña Industria que corresponda

<sup>58</sup> <http://www.pequenaindustria.com.ec>

**El origen de la inversión:**

Si en la constitución de la compañía invierten personas naturales o jurídicas extranjeras es indispensable que declaren el tipo de inversión que realizan, esto es, extranjera directa, subregional o nacional.

**Pasos para la Constitución**

1. APROBACION DEL NOMBRE O LA RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA, EN LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍA.
2. APERTURA DE LA CUENTA DE INTEGRACION DE CAPITAL, EN CUALQUIER BANCO DE LA CIUDAD, SI LA CONSTITUCIÓN ES EN NUMERARIO.
3. ELEVAR A ESCRITURA PUBLICA LA CONSTITUCION DE LA EMPRESA, EN CUALQUEIR NOTARIA.
4. PRESENTACION DE 3 ESCRITURAS DE CONSTITUCION CON OFICIO FIRMADO POR UN ABOGADO EN LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS O EN LAS VENTANILLAS UNICAS.
5. LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS EN EL TRANSCURSO DE 48 HORAS COMO MAXIMO PUEDE RESPONDER ASI:

**OFICIO:**

CUANDO HAY ALGUN ERROR EN LA ESCRITURA

CUANDO POR SU OBJETO DEBE OBTENER AFILIACIONES PREVIAS, TALES COMO: CAMARA DE MINERIA, AGRICULTURA, PEQUEÑA INDUSTRIA, TURISMO, ETC.

CUANDO POR SU OBJETO DEBE OBTENER PERMISOS PREVIOS TALES COMO: CONSEJO NACIONAL DE TRANSITO, MINISTERIO DE GOBIERNO, ETC.

SE DEBEN REALIZAR TODAS LAS OBSERVACIONES HECHAS MEDIANTE OFICIO PARA CONTINUAR CON EL PROCESO DE CONSTITUCION Y ASI OBTENER LA RESOLUCION.

RESOLUCION:

6. DEBE PUBLICAR EN EL PERIODICO DE AMPLIA CIRCULACION EN EL DOMICILIO DE LA EMPRESA POR UN SOLO DIA. (SE RECOMIENDA COMPRAR TRES EJEMPLARES DE EXTRACTO: 1 PARA EL REGISTRO MERCANTIL, OTRA PARA LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS Y OTRO PARA LA EMPRESA).
7. DEBE SENTAR RAZON DE LA RESOLUCION DE CONSTITUCION EN LA ESCRITURA, EN LA MISMA NOTARIA DONDE OBTUVO LAS ESCRITURAS.
8. DEBE OBTENER LA PATENTE MUNICIPAL (ESCRITURA DE CONSTITUCION DE LA COMPAÑIA Y RESOLUCION DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS EN ORIGINAL Y COPIAS DE LA CEDULA DE CIUDADANIA Y PAPELETA DE VOTACION ACTUALIZADA DEL REPRESENTANTE LEGAL, DIRECCION DONDE FUNCIONA LA MISMA).
9. DEBE INSCRIBIR LAS ESCRITURAS EN EL REGISTRO MERCANTIL, PARA ELLO DEBE PRESENTAR:
  - 3 ESCRITURAS CON LA RESPECTIVA RESOLUCION DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS YA SENTADAS RAZOM POR LA NOTARIA.
  - PUBLICACIONES ORIGINALES DEL EXTRACTO Y CERTIFICADO ORIGINAL DE LA CAMARA DE LA PRODUCCION CORRESPONDIENTE
  - COPIAS DE CEDULA DE CIUDADANIA Y EL CERTIFICADO DE VOTACION DEL COMPARECIENTE.
  - CERTIFICADO DE INSCRIPCION EN EL REGISTRO DE LA DIRECCION FINANCIERATRIBUTARIA DEL MUNICIPIO DE QUITO.
10. DEBE INSCRIBIR LOS NOMBRAMIENTOS DEL REPRESENTANTE LEGAL Y ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA PARA ELLO DEBE PRESENTAR ACTA DE JUNTA GENERAL EN DONDE SE NOMBRAN AL

REPRESENTANTE LEGAL Y ADMINISTRADOR Y NOMBRAMIENTOS ORIGINALES DE CADA UNO (POR LO MENOS 3 EJEMPLARES).

11. DEBE PRESENTAR EN LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS:

- ESCRITURA CON LA RESPECTIVA RESOLUCION DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS INSCRITA EN EL REGISTRO MERCANTIL.
- PERIODICO EN EL CUAL SE PUBLICO EL EXTRACTO (1 EJEMPLAR).
- ORIGINAL O COPIAS CERTIFICADAS DE LOS NOMBRAMIENTOS INSCRITOS EN EL REGISTRO MERCANTIL DE REPRESENTANTE LEGAL Y ADMINISTRADOR.
- COPIAS SIMPLES DE CEDULA DE CIUDADANIA O PASAPORTE DEL REPRESENTANTE LEGAL Y ADMINISTRADOR.
- COPIA SIMPLE DEL CERTIFICADO DE AFILIACION A LA RESPECTIVA CAMARA DE LA PRODUCCION.
- FORMULARIO DEL RUC LLENO Y FIRMADO POR EL REPRESENTANTE LEGAL.
- COPIA SIMPLE DE PAGOS DE AGUA, LUZ O TELEFONO.

12. LA SUPERINTENDENCIA DEPUES DE VERIFICAR QUE TODO ESTE CORRECTO LE ENTREGA AL USUARIO:

- FORMULARIO DE RUC
- CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES Y EXISTENCIA LEGAL
- DATOS GENERALES
- NOMINA DE ACCIONISTAS
- OFICIO AL BANCO (PARA RETIRAR LOS FONDOS DE LA CUENTA DE INTEGRACION DE CAPITAL).

13. OBTENCION DEL RUC EN EL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS:

- FORMULARIO RUC 01-A Y 01-B SUSCRITOS POR EL REPRESENTANTE LEGAL (LLENO)



- ORIGINAL Y COPIA O COPIA CERTIFICADA DE LA ESCRITURA DE CONSTITUCION O DOMICILIACION INSCRITA EN EL REGISTRO MERCANTIL
- ORIGINAL Y COPIA O COPIA CERTIFICADA DEL NOMBRAMIENTO DE REPRESENTANTE LEGAL INSCRITO EN EL REGISTRO MERCANTIL
- ORIGINAL Y COPIA DE LA PLANILLA DE LUZ, AGUA O TELEFONO

## ANEXO C1

### Costos de Publicidad

- **Campaña Televisiva**

La campaña televisiva se efectuará por medio de comerciales que duran 30 segundos en Telemazonas y Canal Uno, por ser los canales de mayor tele - audiencia deportiva en la ciudad de Quito.

- **Canal uno**



LUNES-VIERNES		
PROGRAMAS	HORARIO	Tarifa 30"
De Campeonato Matinal	06:30 - 07:00	286
De Campeonato	13:30 - 14:00	250
De Campeonato	23:30 - 00:00	250

SABADOS		
PROGRAMAS	HORARIO	Tarifa 30"
De Campeonato	12:30 - 13:00	150

DOMINGOS		
PROGRAMAS	HORARIO	Tarifa 30"
Futbol Uno	19:00 - 21:00	Comercialización Especial

Tabla: 5.1

- **Telemazonas**



LUNES-VIERNES		
PROGRAMAS	HORARIO	Tarifa 30"
DEPORTE TOTAL	07H55	300
DEPORTE TOTAL	08H53	330
DEPORTE TOTAL II	14H00	800
DEPORTE TOTAL	20H15	1480

DOMINGOS		
PROGRAMAS	HORARIO	Tarifa 30"
DEPORTE TOTAL	22h00	1200

Tabla: 5.2

- **Prensa Nacional**

Se publicará anuncios cada vez que se vaya a realizar un nuevo torneo, para darlo a conocer la prensa del La Hora, porque son periódicos populares los cuales son vendidos en un alto porcentaje.

### Costo de la publicidad en prensa Nacional

- **La Hora**

Avisos Comerciales				
FORMATO	INDETERMINADA	DETERMINADA	CENTRALES	2DA/3RA
Cm. X col: b/n	9,20	12,40	24,00	18,00
1 pág. b/n	1.564.00	2.108.00	4.080.00	3.060.00
Cm. x col: f/c	15,00	20,00	25,00	29,00 /-
1 pág. f/c	2.550.00	3.400.00	4.250.00	4.930.00 /-

Tabla: 5.3

- **Volantes**

Se difundirá el servicio de alquiler de canchas por medio de entrega de volantes en lugares estratégicos.

### Costo de publicidad de Volantes

CAN	DESCRIPCION	VALOR
2000	VOLANTES, tamaño A5, impresos a full color tiro, en couche de 150gr.	\$ 180.00

Tabla: 5.4

- **Radio**

Se publicará cuñas de radio para promocionar el lugar, en la emisora LA RED 102.1 FM, la cual informa todo acerca del ámbito deportivo nacional e internacional.

### Costo de la Publicidad en la Radio


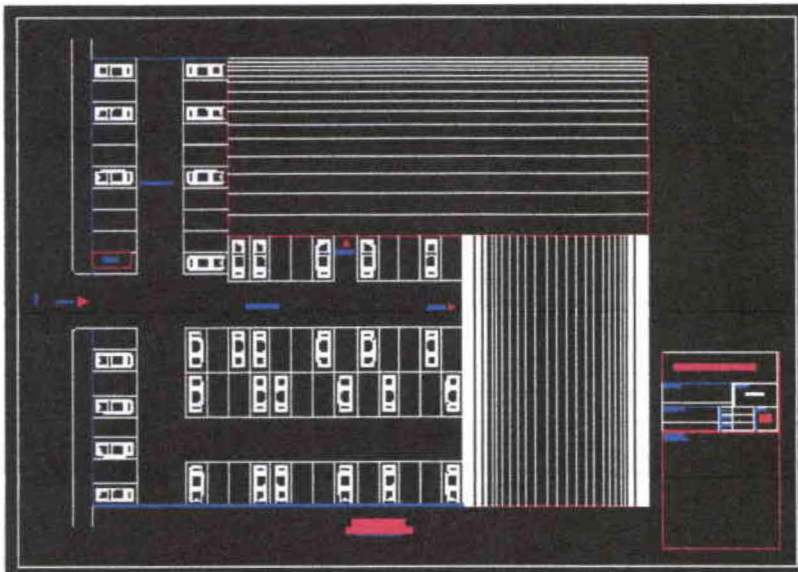
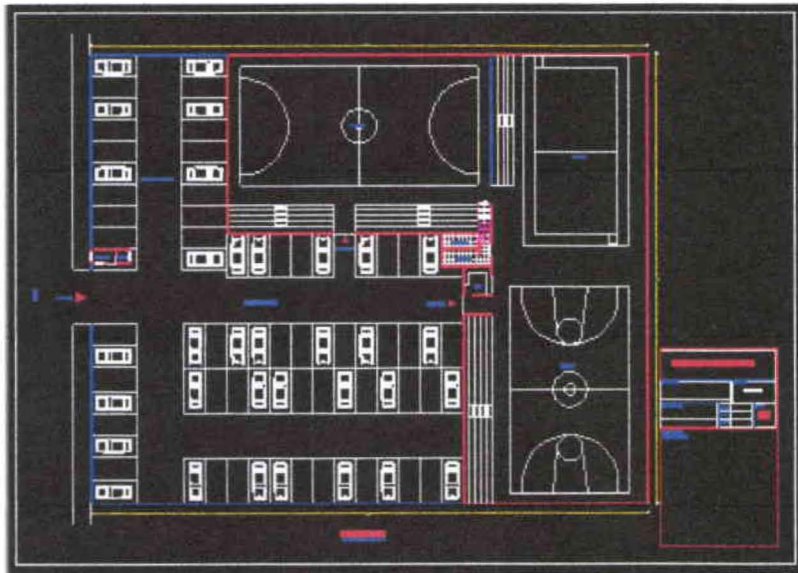
MEDIO				
 LA RED 102.1 FM	Jornadas	Paquete #1	44 cuñas	\$ 700,00
	Deportivas lunes a viernes 08h00 - 12h00	2 cuñas diarias 30"		

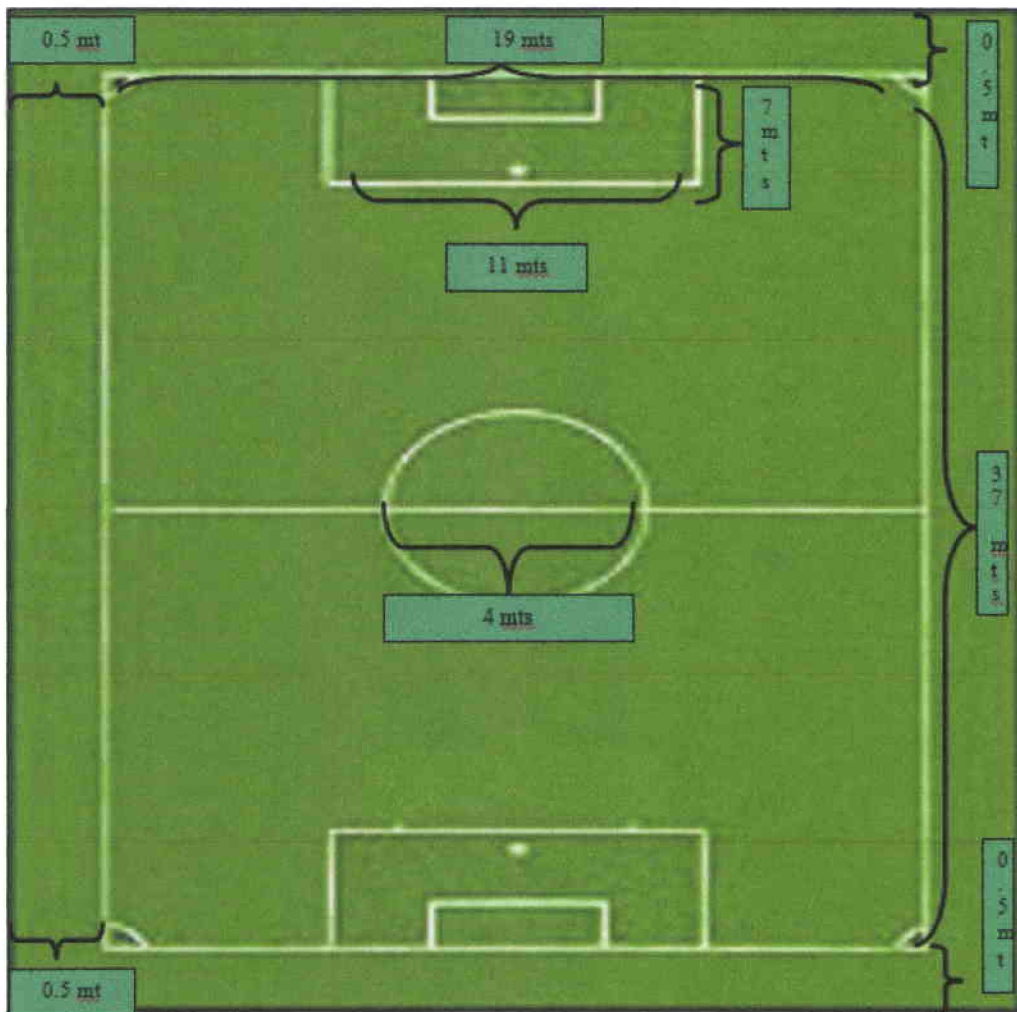
Tabla: 5.5

**ANEXO C2**  
**PLANOS DE LA DISTRIBUCION DE SPORT PLACE**



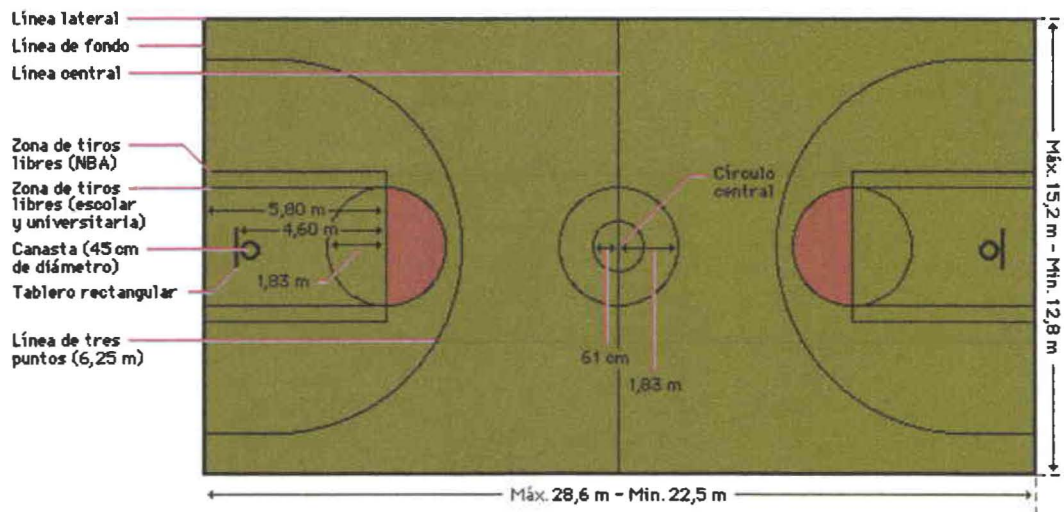


**ANEXO C3**  
**DIMENSIONES DE CANCHA DE CESPED SINTETICO**



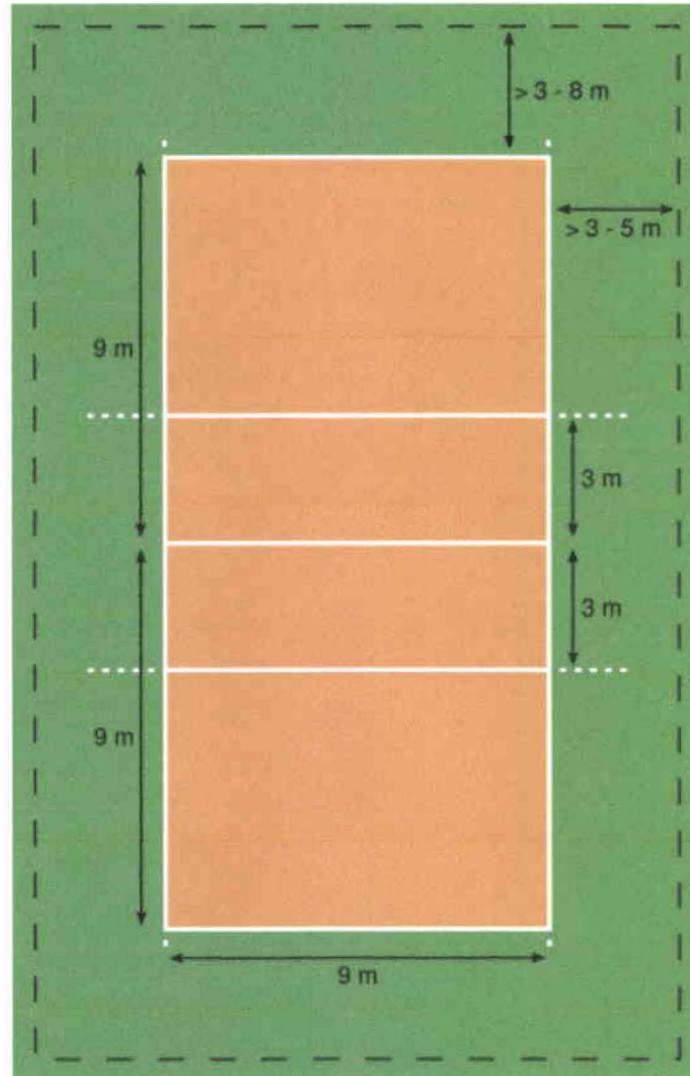
## ANEXO C4

## DIMENSIONES CANCHA DE BASQUET



ANEXO C5

DIMENSIONES CANCHA DE VOLLEY



**ANEXO D1  
INVERSIONES**

TERRENO			
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO (m2)	CANTIDAD	TOTAL
TERRENO SECTOR QUITUMBE AV. CONDOR ÑAN Y OTOYA, SUR DE QUITO, ZONA INDUSTRIAL	\$37,00	2800	\$103.600,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$103.600,00</b>

CONSTRUCCIÓN DEL COMPLEJO DEPORTIVO			
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
MOVIMIENTO DE TIERRAS	\$3.765,33	1	\$3.765,33
ESTRUCTURA	\$96.455,51	1	\$96.455,51
ENCOFRADOS	\$2.665,00	1	\$2.665,00
MAMPOSTERÍA	\$12.112,24	1	\$12.112,24
ENLUCIDOS	\$14.285,74	1	\$14.285,74
PISOS	\$65.540,00	1	\$65.540,00
CARPINTERÍA METAL - MADERA	\$8.096,00	1	\$8.096,00
RECUBRIMIENTOS	\$3.435,00	1	\$3.435,00
AGUA POTABLE	\$3.537,09	1	\$3.537,09
APARATOS SANITARIOS	\$2.444,80	1	\$2.444,80
AGUAS SERVIDAS	\$2.553,90	1	\$2.553,90
INSTALACIONES ELÉCTRICAS	\$4.872,32	1	\$4.872,32
OBRAS VIALES	\$0,00	1	\$0,00
OBRAS EXTERIORES	\$4.416,00	1	\$4.416,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$224.178,93</b>

EQUIPOS DE OFICINA			
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR
MESAS DE TRABAJO	\$234,94	3	\$704,82
SILLAS GIRATORIAS	\$38,24	3	\$114,72
TELÉFONO	\$25,00	5	\$125,00
SILLAS DE VISITA	\$87,00	3	\$261,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$1.205,54</b>

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR
COMPUTADORA	\$629,00	3	\$1.887,00
IMPRESORA, COPIADORA, FAX	\$259,77	1	\$259,77
TOTAL			\$2.146,77

WEB SITE			
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR
HOSTING (1º AÑO)	\$50,00	1	\$50,00
DISEÑO DE LA PÁGINA WEB	\$600,00	1	\$600,00
MANTENIMIENTO (1 AÑO)	\$240,00	1	\$240,00
TOTAL			\$890,00

CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA			
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR
CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	\$400,00	1	\$400,00
TOTAL			\$400,00

TOTAL INVERSIONES	\$330.274,47
-------------------	--------------



## ANEXO D2 TERRENO Y UBICACIÓN

Foto del terreno visto desde la esquina Condor Ñan y Otoya, se puede observar que alrededor se encuentra la zona industrial.



La avenida principal por donde pasará la eco via en el sector Quitumbe



## ANEXO D3 PRESUPUESTO

# D&D

arquitectos

AV. 6 DE DICIEMBRE 7443 Y AV. EL INCA  
EDIFICIO DC-1

DISEÑO, PLANIFICACION Y CONSTRUCCION

TELEFONO 2 405-820

### PRESUPUESTO PARA LA CONSTRUCCION DEL COMPLEJO DEPORTIVO

ITEM	RUBRO	UNID.	CANTIDAD	P. UNITARIO	TOTAL
------	-------	-------	----------	----------------	-------

#### OBRAS PRELIMINARES

	Cerramiento provis. H=2.40m	m	0,00	0,00	0,00
	Bodegas y oficinas	m2	0,00	0,00	0,00
					<b>0,00</b>

#### MOVIMIENTO DE TIERRAS

	Limpieza manual del terreno	m2	2.800,00	0,51	1.428,00
	Replanteo	m2	2.800,00	0,65	1.820,00
	Desbanque y derrocamiento	m3	60,00	2,77	166,20
	Excavación plintos	m3	24,00	2,77	66,48
	Excavación en cimientos	m3	45,00	2,77	124,65
	Cascoteado escaleras	m3	-	-	-
	Relleno (mejoramiento)	m3	-	-	-
	Relleno suelo natural	m3	-	-	-
	Rotura de pavimento a mano	m2			-
	Desalojo de material	m3	80,00	2,00	160,00
	Excabación de zanjas a máquina	m3			-
	Relleno de zanjas	m3			-
	Derrocam. Estruct. Existente	m3			-
					<b>3.765,33</b>

#### ESTRUCTURA

	Replanteo de H.S. 140Kg/cm2	m3	10,40	81,70	849,68
	Plintos de H.S. 210Kg/cm2	m3	9,52	75,58	719,52
	Hormigón en cadenas 0.20x0.20	m3	8,00	153,83	1.230,64
	Hormigón en columnas 0.20x0.40	m3	15,00	230,00	3.450,00
	Hormigón en vigas 30X20	m3	8,00	205,29	1.642,32
	Hormigón en escaleras	m3	28,00	230,00	6.440,00
	Hormigón en losa de 20cm	m3	5,00	219,00	1.095,00
	Hormigón en muros	m3	20,00	120,86	2.417,20
	Hormigón premezclado 210Kg/cm2	m3	-	-	-

Antepecho HA prefabricado obra	m				-
Cubierta Alutecho	m2	1.100,00	45,00		49.500,00
Losa tapagrada e=15cm	m3	-	-		-
Cimientos de piedra	m3	48,00	39,85		1.912,80
Dintel 0.1x0.20x1.1m.	u	6,00	12,00		72,00
Bloque aliv. 20x20x40 timb+estrib.	u	-	-		-
Bloque aliv. 15x20x40 timb+estrib.	u	-	-		-
Acero de refuerzo 8-12mm	kg	-	-		-
Acero de refuerzo 14-32mm	kg				-
Acero estructural	kg	10.555,00	2,57		27.126,35
					<b>96.455,51</b>

ENCOFRADOS					
Encofrado columna 20x30	m2	240,00	6,50		1.560,00
Encofrado cadena 20 x20	m2	80,00	6,50		520,00
Encofrado losa 20cm	m3	-	-		-
Encofrado muro 20cm	m3	90,00	6,50		585,00
					<b>2.665,00</b>

MAMPOSTERIA					
Bordillo tina baño	m	-	-		-
Bordillo de H.S.	m				-
Mesa cocina Hormigón armado	m	12,00	22,00		264,00
Mampostería ladrillo prensado .20	m2				-
Mampostería ladrillo prensado .15	m2				-
Mampostería ladrillo mambión	m2				-
Mampostería de jaboncillo	m2				-
Mampostería de bloque de 20cm	m2				-
Mampostería de bloque de 15cm u=43680	m2	1.350,00	8,25		11.137,50
Mampostería de bloque de 10cm u=1798	m2	-	-		-
Tina de baño	u				-
Lavandería	u	-	-		-
Pozo revisión inst. eléctricas	u	2,00	60,37		120,74
Caja de revisión	u	10,00	31,00		310,00
Pozo revisión multifamiliar	u				-
Tapa sanitaria	u	10,00	28,00		280,00
					<b>12.112,24</b>

ENLUCIDOS					
Enlucido de fajas	m	112,00	2,00		224,00
Enlucido vertical	m2	1.350,00	4,50		6.075,00
Enlucido fachadas	m2	1.350,00	5,06		6.831,00
Enlucido horizontal	m2	100,00	5,25		525,00
Filo de ventanas	m	112,00	2,07		231,84
Masillado de losa + impermeabilización	m2	-	-		-
Medias cañas	m	-	-		-
Azulejo	m2	30,00	11,63		348,90
Champeado a máquina	m2	20,00	2,50		50,00
Revocado mampostería	m2				-
					<b>14.285,74</b>

PISOS				
Tejuelo	m2			-
Contrapiso de H.S. 180Kg/cm2	m2	1.500,00	11,28	16.920,00
Alisado de pisos	m2	1.500,00	4,20	6.300,00
Impermeabilización	m2			-
Adoquín de cemento	m2	1.300,00	11,00	14.300,00
Piso flotante en sala-comedor-hall	m2	-		-
Parquet de chanul	m2	454,00	15,00	6.810,00
Césped Artificial	m2	632,00	29,00	18.328,00
Cerámica en hall y gradas	m2	30,00	11,00	330,00
Encementado exterior	m2	-	-	-
Acera de H.S. 180kg/cm2 E=6cm	m2	150,00	12,00	1.800,00
Gres	m2			-
Duela de chanul	m2			-
Media duela de chanul	m2			-
Cerámica en baños y cocinas	m2	30,00	12,20	366,00
Barredera de caucho	m	200,00	1,93	386,00
Barredera de mdf	m	-	-	-
				<b>65.540,00</b>

CARPINTERIA-METAL-MADERA				
Vidrio claro de 3mm	m2			-
Vidrio claro de 4mm	m2			-
Vidrio claro de 6mm	m2	72,00	33,00	2.376,00
Muebles bajos de cocina	ml	6,00	140,00	840,00
Muebles altos de cocina	ml	6,00	90,00	540,00
Closets	m2	-	-	-
Cerradura llave-llave	u	10,00	10,00	100,00
Cerradura llave-seguro	u	-	-	-
Cerradura de baño	u	-	-	-
Pasamano grada	m	50,00	53,00	2.650,00
Pasamano hierro mangón madera	m			-
Puerta plywood tambor 0.70	u	-	-	-
Puerta plywood tambor 0.80	u	-	-	-
Puerta plywood tambor 0.90	u	10,00	105,00	1.050,00
Puertas principales	u			-
Ventana de hierro con rejilla	m2			-
Ventana de hierro sin rejilla	m2			-
Rejas en ventana planta baja	m2			-
Ventana de aluminio fija	m2			-
Ventana corrediza de aluminio	m2	-	-	-
Puerta de aluminio	m2	4,00	135,00	540,00
Viga de chanul 14x7	m			-
Malla de secaderos	m2			-
				<b>8.096,00</b>

RECUBRIMIENTOS				
Pintura interior y exterior	m2	150,00	2,20	330,00
Pintura de caucho exterior 2 manos	m2	1.350,00	2,30	3.105,00
Chafado cielo raso	m2	-	-	-



Lacado 2 manos sellador + laca	m2			-
				<b>3.435,00</b>

AGUA POTABLE				
Salida de A.F. HD3	pto	10,00	38,00	380,00
Salida de A.C. HD3	pto	10,00	38,00	380,00
Salida de medidores	pto	1,00	37,89	37,89
Acometida principal Tubería HG 1"	m	20,00	5,46	109,20
Tubería A.F.HD3 ½	m	100,00	9,00	900,00
Tubería A.C.HD3 ½	m	100,00	9,00	900,00
Distribuidoras y columnas 1"	m	-	-	-
Tubería PVC 1/2 plg	m			-
Tubería A.F.HD3 ¾	m	-	-	-
Tubería A.F.HD3 1"	m			-
Valvula check ½	u	6,00	15,00	90,00
Llave de paso ¾	u			-
Llave de control ½	u			-
Llave de pico lavandería	u			-
Llave de paso de ½	u	6,00	15,00	90,00
Tanque calentador	u	2,00	325,00	650,00
				<b>3.537,09</b>

APARATOS SANITARIOS				
Lavamanos completo + grifería	u	6,00	143,00	858,00
Lavamanos locales + grifería	u			-
Inodoros	u	6,00	154,00	924,00
Urinaros	u	2,00	60,00	120,00
Lavaplatos completo	u	1,00	112,80	112,80
Accesorios de baño	jgo	2,00	33,00	66,00
Duchas sencillas cromada	u	4,00	91,00	364,00
Mezcladora de 1/2 plg	u			-
				<b>2.444,80</b>

AGUAS SERVIDAS				
Canalización PVC 75mm	pto			-
Canalización PVC 50mm	pto	16,00	9,53	152,48
Bajantes A. Servidas PVC 100mm	m	120,00	12,68	1.521,60
Tubería cemento 100mm	m			-
Canalización exterior TC 100mm	m			-
Canalización exterior TC 150mm	m	-	-	-
Canalización exterior TC 200mm	m	-	-	-
Tubería PVC 110mm desague	m	50,00	3,57	178,50
Tubería PVC 75mm	m			-
Tubería PVC 50mm	m	20,00	1,93	38,60
Canalización PVC 110mm	m	60,00	5,67	340,20
Canalización PVC 160mm	m	30,00	4,98	149,40
Salidas A. Servidas TC 110mm	pto	9,00	13,68	123,12
Salidas A. Lluvias PVC 50mm	pto			-



Rejilla interior de piso 50mm	u	6,00	3,00	18,00
Rejilla exterior de piso 100mm	u	8,00	4,00	32,00
Rejilla aluminio 3 plg	u			-
				<b>2.553,90</b>

INSTALACIONES ELECTRICAS				
Manguera de 1/2 reforzada	m	200,00	2,97	594,00
Tubería conduit 3/4 plg	m	-	-	-
Distribución telefónica	u	-	-	-
Tablero de control 4-8 pto	u	2,00	83,00	166,00
Acometida principal	m	30,00	12,72	381,60
Acometida teléfono flex. 35mm	m	-	-	-
Acometida telefónica 2p	m	30,00	2,93	87,90
Acometida teléfono 3p	m			-
Canalización eléctrica 4 vías	m	20,00	5,00	100,00
Iluminación	pto	30,00	21,50	645,00
Salidas para teléfonos	pto	2,00	21,50	43,00
Salidas especiales	pto	4,00	23,59	94,36
Conmutación	pto	4,00	21,50	86,00
Salidas antenas TV	u	2,00	11,94	23,88
Tomacorrientes	u	60,00	20,11	1.206,60
Tomacorrientes de piso	u	10,00	21,50	215,00
Timbre	u	1,00	14,78	14,78
Portero eléctrico manguera y cableado	u	1,00	75,00	75,00
Tacos y tapas	u	100,00	2,21	221,00
Luminarias 4x40W	u	20,00	45,91	918,20
				<b>4.872,32</b>

OBRAS VIALES				
Empedrado	m2			
Conformación de talud	m2			

OBRAS EXTERIORES				
Encesgado	m2	-	-	-
Sala comunal	m2	-	-	-
Iluminación exterior	u	10,00	72,00	720,00
Garita	u	1,00	1.200,00	1.200,00
Cuarto de bombas y cisterna	u	1,00	-	-
Limpieza final de la obra	m2	1.600,00	1,56	2.496,00
				<b>4.416,00</b>

<b>TOTAL USD =</b>	<b>224178,93</b>
--------------------	------------------

<b>SON: Doscientos veinticuatro mil ciento setenta y ocho con 93/100</b>
--

**ANEXO D4**  
**COTIZACIÓN CESPED SINTETICO**

**Beneficios**

Contamos con varios tipos de colores de césped como Azul, blanco, verde, rojo, amarillo, naranja.

**CERTIFICADO ISO 9001**

Instalación completa por gente especializada en instalación de césped sintético. Garantía internacional: 8 (ocho) años, con una vida útil de 11 años.

Mantenimiento cada año y medio.

**COTIZACIÓN DEL PRODUCTO:**

MEDIDAS	TOTAL EN METRO 2	PRECIO M2	VALOR TOTAL
38 20	760	\$ 29,00	\$ 22,040,00

**REQUERIMIENTOS:** La compañía necesita se le entregue el terreno rellenado, compactado y con una capa de concreto simple con la medida exacta de la cancha y con un desnivel del centro a los costados de -7 grados para que corran las aguas lluvia como parte del sistema de drenaje.

**TIEMPO DE ENTREGA:** El tiempo de entrega de la cancha de césped sintético es de dos meses desde el momento en que se celebra el contrato. (Negociable si hay producto en stock).

**FORMA DE PAGO:** El 60% del valor a la firma del contrato, y el 40% restante contra entrega del producto, es decir; previa instalación.

**NOTA:** cotización válida hasta el 30 de JULIO del 2008.

**Pago en tarjeta solo aplica a compras mayores de 1000 mts2.**

En que parte del pais la piensa poner la cancha de cespced sintético, en ella puede hacer:

- Fiestas para niños.

- **Juegos empresariales.**
- **En las mañanas una escuela de futbol.**
- **todo lo que usted crea conveniente hacer lo puede realizar y siempre gana x alquilar la cancha x hora.**

**Att John Jairo Cuellar P.**

### ANEXO D5 NOMINA DE SPORT PLACE

SUPUESTOS	
Aporte IESS	9,35%
Décimo cuarto sueldo	200,00
Incremento de sueldos por año	2,00%
Comisión Total	
Aporte Patronal al IESS	12,15%

Se vario de 170 a 200

ROL DE PAGOS								ROL DE PROVISIONES						
AÑO 1								AÑO 1						
CARGO	SBU mensual	Comisión Ventas	Ingreso anual	Aporte individual IESS	Total Ingreso	Impuesto renta	Liquidado a pagar	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Dias Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	\$900,00	\$0,00	\$10.800,00	\$1.009,80	\$9.790,20	\$87,02	\$9.703,18	\$900,00	\$200,00	\$0,00	\$407,93	15	\$1.312,20	\$2.820,13
Asistente Administrativo	\$500,00	\$0,00	\$6.000,00	\$561,00	\$5.439,00	\$0,00	\$5.439,00	\$500,00	\$200,00	\$0,00	\$226,63	15	\$729,00	\$1.655,63
Guardia	\$250,00	\$0,00	\$3.000,00	\$280,50	\$2.719,50	\$0,00	\$2.719,50	\$250,00	\$200,00	\$0,00	\$113,31	15	\$364,50	\$927,81
Guardia	\$250,00	\$0,00	\$3.000,00	\$280,50	\$2.719,50	\$0,00	\$2.719,50	\$250,00	\$200,00	\$0,00	\$113,31	15	\$364,50	\$927,81
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.900,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$22.800,00</b>	<b>\$2.131,80</b>	<b>\$20.668,20</b>	<b>\$87,02</b>	<b>\$20.581,18</b>	<b>\$1.900,00</b>	<b>\$800,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$861,18</b>	<b>\$60,00</b>	<b>\$2.770,20</b>	<b>\$6.331,38</b>
Arbitro 1	\$250,00	\$0,00	\$3.000,00	\$280,50	\$2.719,50	\$0,00	\$2.719,50	\$250,00	\$200,00	\$0,00	\$113,31	15	\$364,50	\$927,81
Arbitro 2	\$250,00	\$0,00	\$3.000,00	\$280,50	\$2.719,50	\$0,00	\$2.719,50	\$250,00	\$200,00	\$0,00	\$113,31	15	\$364,50	\$927,81
Arbitro 3	\$250,00	\$0,00	\$3.000,00	\$280,50	\$2.719,50	\$0,00	\$2.719,50	\$250,00	\$200,00	\$0,00	\$113,31	15	\$364,50	\$927,81
Limpieza 1	\$220,00	\$0,00	\$2.640,00	\$246,84	\$2.393,16	\$0,00	\$2.393,16	\$220,00	\$200,00	\$0,00	\$99,72	15	\$320,76	\$840,48
Limpieza 2	\$220,00	\$0,00	\$2.640,00	\$246,84	\$2.393,16	\$0,00	\$2.393,16	\$220,00	\$200,00	\$0,00	\$99,72	15	\$320,76	\$840,48
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.190,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$14.280,00</b>	<b>\$1.335,18</b>	<b>\$12.944,82</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$12.944,82</b>	<b>\$1.190,00</b>	<b>\$1.000,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$539,37</b>	<b>\$75,00</b>	<b>\$1.735,02</b>	<b>\$4.464,39</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$3.090,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$37.080,00</b>	<b>\$3.466,98</b>	<b>\$33.613,02</b>	<b>\$87,02</b>	<b>\$33.526,00</b>	<b>\$3.090,00</b>	<b>\$1.800,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$1.400,54</b>	<b>\$135,00</b>	<b>\$4.505,22</b>	<b>\$10.795,76</b>
<b>Total a Pagar Anualmente</b>			<b>\$44.321,76</b>											

Nómina sin Relación Patronal					
Número de personas	honorarios	IVA	Total Mes	Total Anual	
Médico	1	\$300,00	\$36,00	\$336,00	\$4.032,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$43.848,54</b>				
Nómina Administrativa	\$24.142,36				
Servicios	\$19.706,19				



ROL DE PAGOS								ROL DE PROVISIONES						
AÑO 2								AÑO 2						
CARGO	SBU mensual	Comisión Ventas	Ingreso anual	Aporte individual IESS	Total Ingreso	Impuesto renta	Líquido a pagar	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	\$918,00	\$0,00	\$11.016,00	\$1.030,00	\$9.986,00	\$106,60	\$9.879,40	\$918,00	\$200,00	\$832,17	\$918,00	15	\$1.338,44	\$4.206,61
Asistente Administrativo	\$510,00	\$0,00	\$6.120,00	\$572,22	\$5.547,78	\$0,00	\$5.547,78	\$510,00	\$200,00	\$462,32	\$510,00	15	\$743,58	\$2.425,90
Guardia	\$255,00	\$0,00	\$3.060,00	\$286,11	\$2.773,89	\$0,00	\$2.773,89	\$255,00	\$200,00	\$231,16	\$255,00	15	\$371,79	\$1.312,95
Guardia	\$255,00	\$0,00	\$3.060,00	\$286,11	\$2.773,89	\$0,00	\$2.773,89	\$255,00	\$200,00	\$231,16	\$255,00	15	\$371,79	\$1.312,95
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.938,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$23.256,00</b>	<b>\$2.174,44</b>	<b>\$21.081,56</b>	<b>\$106,60</b>	<b>\$20.974,96</b>	<b>\$1.938,00</b>	<b>\$800,00</b>	<b>\$1.756,80</b>	<b>\$1.938,00</b>	<b>\$60,00</b>	<b>\$2.825,60</b>	<b>\$9.258,40</b>
Arbitro 1	\$255,00	\$0,00	\$3.060,00	\$286,11	\$2.773,89	\$0,00	\$2.773,89	\$255,00	\$200,00	\$231,16	\$255,00	15	\$371,79	\$1.312,95
Arbitro 2	\$255,00	\$0,00	\$3.060,00	\$286,11	\$2.773,89	\$0,00	\$2.773,89	\$255,00	\$200,00	\$231,16	\$255,00	15	\$371,79	\$1.312,95
Arbitro 3	\$255,00	\$0,00	\$3.060,00	\$286,11	\$2.773,89	\$0,00	\$2.773,89	\$255,00	\$200,00	\$231,16	\$255,00	15	\$371,79	\$1.312,95
Limpieza 1	\$224,40	\$0,00	\$2.692,80	\$251,78	\$2.441,02	\$0,00	\$2.441,02	\$224,40	\$200,00	\$203,42	\$224,40	15	\$327,18	\$1.179,39
Limpieza 2	\$224,40	\$0,00	\$2.692,80	\$251,78	\$2.441,02	\$0,00	\$2.441,02	\$224,40	\$200,00	\$203,42	\$224,40	15	\$327,18	\$1.179,39
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.213,80</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$14.565,60</b>	<b>\$1.361,88</b>	<b>\$13.203,72</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$13.203,72</b>	<b>\$1.213,80</b>	<b>\$1.000,00</b>	<b>\$1.100,31</b>	<b>\$1.213,80</b>	<b>\$75,00</b>	<b>\$1.769,72</b>	<b>\$6.297,63</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$3.151,80</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$37.821,60</b>	<b>\$3.536,32</b>	<b>\$34.285,28</b>	<b>\$106,60</b>	<b>\$34.178,68</b>	<b>\$3.151,80</b>	<b>\$1.800,00</b>	<b>\$2.857,11</b>	<b>\$3.151,80</b>	<b>\$135,00</b>	<b>\$4.595,32</b>	<b>\$15.556,03</b>
<b>Total a Pagar Anualmente</b>			<b>\$49.734,71</b>											

Nómina sin Relación Patronal					
Número de personas	honorarios	IVA	Total Mes	Total Anual	
Médico	1	\$306,00	\$36,72	\$342,72	\$4.112,64
<b>TOTAL</b>		<b>\$46.394,92</b>			
Nómina Administrativa		\$25.650,96			
Servicios		\$20.743,96			



ROL DE PAGOS								ROL DE PROVISIONES						
AÑO 3								AÑO 3						
CARGO	SBU mensual	Comisión Ventas	Ingreso anual	Aporte individual IESS	Total Ingreso	Impuesto renta	Líquido a pagar	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	\$936,36	\$0,00	\$11.236,32	\$1.050,60	\$10.185,72	\$126,57	\$10.059,15	\$936,36	\$200,00	\$848,81	\$936,36	15	\$1.365,21	\$4.286,74
Asistente Administrativo	\$520,20	\$0,00	\$6.242,40	\$583,66	\$5.658,74	\$0,00	\$5.658,74	\$520,20	\$200,00	\$471,56	\$520,20	15	\$758,45	\$2.470,41
Guardia	\$260,10	\$0,00	\$3.121,20	\$291,83	\$2.829,37	\$0,00	\$2.829,37	\$260,10	\$200,00	\$235,78	\$260,10	15	\$379,23	\$1.335,21
Guardia	\$260,10	\$0,00	\$3.121,20	\$291,83	\$2.829,37	\$0,00	\$2.829,37	\$260,10	\$200,00	\$235,78	\$260,10	15	\$379,23	\$1.335,21
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.976,76</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$23.721,12</b>	<b>\$2.217,92</b>	<b>\$21.503,20</b>	<b>\$126,57</b>	<b>\$21.376,62</b>	<b>\$1.976,76</b>	<b>\$800,00</b>	<b>\$1.791,93</b>	<b>\$1.976,76</b>	<b>\$60,00</b>	<b>\$2.882,12</b>	<b>\$9.427,57</b>
Arbitro 1	\$260,10	\$0,00	\$3.121,20	\$291,83	\$2.829,37	\$0,00	\$2.829,37	\$260,10	\$200,00	\$235,78	\$260,10	15	\$379,23	\$1.335,21
Arbitro 2	\$260,10	\$0,00	\$3.121,20	\$291,83	\$2.829,37	\$0,00	\$2.829,37	\$260,10	\$200,00	\$235,78	\$260,10	15	\$379,23	\$1.335,21
Arbitro 3	\$260,10	\$0,00	\$3.121,20	\$291,83	\$2.829,37	\$0,00	\$2.829,37	\$260,10	\$200,00	\$235,78	\$260,10	15	\$379,23	\$1.335,21
Limpieza 1	\$228,89	\$0,00	\$2.746,66	\$256,81	\$2.489,84	\$0,00	\$2.489,84	\$228,89	\$200,00	\$207,49	\$228,89	15	\$333,72	\$1.198,98
Limpieza 2	\$228,89	\$0,00	\$2.746,66	\$256,81	\$2.489,84	\$0,00	\$2.489,84	\$228,89	\$200,00	\$207,49	\$228,89	15	\$333,72	\$1.198,98
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.238,08</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$14.856,91</b>	<b>\$1.389,12</b>	<b>\$13.467,79</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$13.467,79</b>	<b>\$1.238,08</b>	<b>\$1.000,00</b>	<b>\$1.122,32</b>	<b>\$1.238,08</b>	<b>\$75,00</b>	<b>\$1.805,11</b>	<b>\$6.403,58</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$3.214,84</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$38.578,03</b>	<b>\$3.607,05</b>	<b>\$34.970,99</b>	<b>\$126,57</b>	<b>\$34.844,41</b>	<b>\$3.214,84</b>	<b>\$1.800,00</b>	<b>\$2.914,25</b>	<b>\$3.214,84</b>	<b>\$135,00</b>	<b>\$4.687,23</b>	<b>\$15.831,15</b>
<b>Total a Pagar Anualmente</b>			<b>\$50.675,57</b>											

Nómina sin Relación Patronal					
Número de personas	honorarios	IVA	Total Mes	Total Anual	
Médico	1	\$312,12	\$37,45	\$349,57	\$4.194,89
<b>TOTAL</b>					<b>\$47.268,98</b>
Nómina Administrativa					<b>\$26.130,14</b>
Servicios					<b>\$21.138,84</b>

ROL DE PAGOS								ROL DE PROVISIONES						
AÑO 4								AÑO 4						
CARGO	SBU mensual	Comisión Ventas	Ingreso anual	Aporte individual IESS	Total Ingreso	Impuesto renta	Liquidado a pagar	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	\$955.09	\$0.00	\$11.461,05	\$1.071,61	\$10.389,44	\$146,94	\$10.242,49	\$955,09	\$200,00	\$865,79	\$955,09	15	\$1.392,52	\$4.368,48
Asistente Administrativo	\$530.60	\$0.00	\$6.367,25	\$595,34	\$5.771,91	\$0,00	\$5.771,91	\$530,60	\$200,00	\$480,99	\$530,60	15	\$773,62	\$2.515,82
Guardia	\$265.30	\$0.00	\$3.183,62	\$297,67	\$2.885,96	\$0,00	\$2.885,96	\$265,30	\$200,00	\$240,50	\$265,30	15	\$386,81	\$1.357,91
Guardia	\$265.30	\$0.00	\$3.183,62	\$297,67	\$2.885,96	\$0,00	\$2.885,96	\$265,30	\$200,00	\$240,50	\$265,30	15	\$386,81	\$1.357,91
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.016,30</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$24.195,54</b>	<b>\$2.262,28</b>	<b>\$21.933,26</b>	<b>\$146,94</b>	<b>\$21.786,32</b>	<b>\$2.016,30</b>	<b>\$800,00</b>	<b>\$1.827,77</b>	<b>\$2.016,30</b>	<b>\$60,00</b>	<b>\$2.939,76</b>	<b>\$9.600,12</b>
Arbitro 1	\$265.30	\$0.00	\$3.183,62	\$297,67	\$2.885,96	\$0,00	\$2.885,96	\$265,30	\$200,00	\$240,50	\$265,30	15	\$386,81	\$1.357,91
Arbitro 2	\$265.30	\$0.00	\$3.183,62	\$297,67	\$2.885,96	\$0,00	\$2.885,96	\$265,30	\$200,00	\$240,50	\$265,30	15	\$386,81	\$1.357,91
Arbitro 3	\$265.30	\$0.00	\$3.183,62	\$297,67	\$2.885,96	\$0,00	\$2.885,96	\$265,30	\$200,00	\$240,50	\$265,30	15	\$386,81	\$1.357,91
Limpieza 1	\$233.47	\$0.00	\$2.801,59	\$261,95	\$2.539,64	\$0,00	\$2.539,64	\$233,47	\$200,00	\$211,64	\$233,47	15	\$340,39	\$1.218,96
Limpieza 2	\$233.47	\$0.00	\$2.801,59	\$261,95	\$2.539,64	\$0,00	\$2.539,64	\$233,47	\$200,00	\$211,64	\$233,47	15	\$340,39	\$1.218,96
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.262,84</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$15.154,05</b>	<b>\$1.416,90</b>	<b>\$13.737,15</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$13.737,15</b>	<b>\$1.262,84</b>	<b>\$1.000,00</b>	<b>\$1.144,76</b>	<b>\$1.262,84</b>	<b>\$75,00</b>	<b>\$1.841,22</b>	<b>\$6.511,65</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$3.279,13</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$39.349,59</b>	<b>\$3.679,19</b>	<b>\$35.670,41</b>	<b>\$146,94</b>	<b>\$35.523,46</b>	<b>\$3.279,13</b>	<b>\$1.800,00</b>	<b>\$2.972,53</b>	<b>\$3.279,13</b>	<b>\$135,00</b>	<b>\$4.780,98</b>	<b>\$16.111,77</b>
<b>Total a Pagar Anualmente</b>			<b>\$51.635,24</b>											

Nómina sin Relación Patronal					
Número de personas	honorarios	IVA	Total Mes	Total Anual	
Médico	1	\$318,36	\$38,20	\$356,57	\$4.278,79
<b>TOTAL</b>					<b>\$48.160,52</b>
Nómina Administrativa					<b>\$26.618,91</b>
Servicios					<b>\$21.541,61</b>



ROL DE PAGOS								ROL DE PROVISIONES						
AÑO 5								AÑO 5						
CARGO	SBU mensual	Comisión Ventas	Ingreso anual	Aporte individual IESS	Total Ingreso	Impuesto renta	Líquido a pagar	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	\$974,19	\$0,00	\$11.690,27	\$1.093,04	\$10.597,23	\$167,72	\$10.429,50	\$974,19	\$200,00	\$974,19	\$441,55	15	\$1.420,37	\$4.010,30
Asistente Administrativo	\$541,22	\$0,00	\$6.494,59	\$607,24	\$5.887,35	\$0,00	\$5.887,35	\$541,22	\$200,00	\$541,22	\$245,31	15	\$789,09	\$2.316,83
Guardia	\$270,61	\$0,00	\$3.247,30	\$303,62	\$2.943,67	\$0,00	\$2.943,67	\$270,61	\$200,00	\$270,61	\$122,65	15	\$394,55	\$1.258,42
Guardia	\$270,61	\$0,00	\$3.247,30	\$303,62	\$2.943,67	\$0,00	\$2.943,67	\$270,61	\$200,00	\$270,61	\$122,65	15	\$394,55	\$1.258,42
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.056,62</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$24.679,45</b>	<b>\$2.307,53</b>	<b>\$22.371,92</b>	<b>\$167,72</b>	<b>\$22.204,20</b>	<b>\$2.056,62</b>	<b>\$800,00</b>	<b>\$2.056,62</b>	<b>\$932,16</b>	<b>\$60,00</b>	<b>\$2.998,55</b>	<b>\$8.843,96</b>
Arbitro 1	\$270,61	\$0,00	\$3.247,30	\$303,62	\$2.943,67	\$0,00	\$2.943,67	\$270,61	\$200,00	\$270,61	\$122,65	15	\$394,55	\$1.258,42
Arbitro 2	\$270,61	\$0,00	\$3.247,30	\$303,62	\$2.943,67	\$0,00	\$2.943,67	\$270,61	\$200,00	\$270,61	\$122,65	15	\$394,55	\$1.258,42
Arbitro 3	\$270,61	\$0,00	\$3.247,30	\$303,62	\$2.943,67	\$0,00	\$2.943,67	\$270,61	\$200,00	\$270,61	\$122,65	15	\$394,55	\$1.258,42
Limpieza 1	\$238,14	\$0,00	\$2.857,62	\$267,19	\$2.590,43	\$0,00	\$2.590,43	\$238,14	\$200,00	\$238,14	\$107,93	15	\$347,20	\$1.131,41
Limpieza 2	\$238,14	\$0,00	\$2.857,62	\$267,19	\$2.590,43	\$0,00	\$2.590,43	\$238,14	\$200,00	\$238,14	\$107,93	15	\$347,20	\$1.131,41
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.288,09</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$15.457,13</b>	<b>\$1.445,24</b>	<b>\$14.011,89</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$14.011,89</b>	<b>\$1.288,09</b>	<b>\$1.000,00</b>	<b>\$1.288,09</b>	<b>\$583,83</b>	<b>\$75,00</b>	<b>\$1.878,04</b>	<b>\$6.038,06</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$3.344,72</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$40.136,58</b>	<b>\$3.752,77</b>	<b>\$36.383,81</b>	<b>\$167,72</b>	<b>\$36.216,09</b>	<b>\$3.344,72</b>	<b>\$1.800,00</b>	<b>\$3.344,72</b>	<b>\$1.515,99</b>	<b>\$135,00</b>	<b>\$4.876,60</b>	<b>\$14.882,02</b>
<b>Total a Pagar Anualmente</b>			<b>\$51.098,11</b>											

Nómina sin Relación Patronal					
	Número de personas	honorarios	IVA	Total Mes	Total Anual
Médico	1	\$324,73	\$38,97	\$363,70	\$4.364,37
<b>TOTAL</b>		<b>\$47.241,17</b>			
Nómina Administrativa		\$25.992,99			
Servicios		\$21.248,18			

**ANEXO D6**  
**GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION**

**GASTOS GENERALES**

GASTOS MENSUALES			
	Precio	Cantidad Anual	Costo Anual
Electricidad	\$ 30,00	12	\$ 360,00
Agua	\$ 20,00	12	\$ 240,00
Teléfono	\$ 180,00	12	\$ 2.160,00
Publicidad	\$ 590,00	12	\$ 7.080,00
Suministros de oficina	\$ 50,00	6	\$ 300,00
Suministros de limpieza	\$ 200,00	12	\$ 2.400,00
Uniformes	\$ 240,00	4	\$ 960,00
Otros gastos	\$ 100,00	12	\$ 1.200,00
<b>Total costos Fijos</b>			<b>\$ 14.700,00</b>

GASTOS ANUALES					
Descripción	Años				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nómina administrativa	\$ 24.142,36	\$ 25.650,96	\$ 26.130,14	\$ 26.618,91	\$ 25.992,99
Electricidad	\$ 360,00	\$ 367,20	\$ 374,54	\$ 382,03	\$ 389,68
Agua	\$ 240,00	\$ 244,80	\$ 249,70	\$ 254,69	\$ 259,78
Teléfono	\$ 2.160,00	\$ 2.203,20	\$ 2.247,26	\$ 2.292,21	\$ 2.338,05
Publicidad	\$ 7.080,00	\$ 7.221,60	\$ 7.366,03	\$ 7.513,35	\$ 7.663,62
Suministros de oficina	\$ 300,00	\$ 306,00	\$ 312,12	\$ 318,36	\$ 324,73
Suministros de limpieza	\$ 2.400,00	\$ 2.448,00	\$ 2.496,96	\$ 2.546,90	\$ 2.597,84
Uniformes	\$ 960,00	\$ 979,20	\$ 998,78	\$ 1.018,76	\$ 1.039,13
Otros gastos	\$ 1.200,00	\$ 1.224,00	\$ 1.248,48	\$ 1.273,45	\$ 1.298,92
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 38.842,36</b>	<b>\$ 40.644,96</b>	<b>\$ 41.424,02</b>	<b>\$ 42.218,66</b>	<b>\$ 41.904,74</b>

Incremento anual en gastos y costos

2,00%

## ANEXO D7

## DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

DEPRECIACIONES	
Descripción	Tasa
Equipos de Oficina	10%
Equipos de Computación	33%
Construcción	5%

AMORTIZACION	
Descripción	Tasa
Constitución	20%

VALORES DE RESCATE		
Descripción	Valor Original	Valor Rescate
Terreno	103.600,00	103.600,00
Equipos de Oficina	1.205,54	120,55
<b>Total</b>	<b>104.805,54</b>	<b>103.720,55</b>

VALOR DE RESCATE	
Descripción	Tasa
Equipos de Oficina	10%

Depreciaciones	COSTO	Año	Año	Año	Año	Año
Descripción	US\$	1	2	3	4	5
Equipos de Oficina	\$1.205,54	\$120,55	\$120,55	\$120,55	\$120,55	\$120,55
Equipos de Computación	\$2.146,77	\$715,59	\$715,59	\$715,59		
Construcción	\$224.178,93	\$11.208,95	\$11.208,95	\$11.208,95	\$11.208,95	\$11.208,95
<b>Total</b>	<b>\$227.531,24</b>	<b>\$12.045,09</b>	<b>\$12.045,09</b>	<b>\$12.045,09</b>	<b>\$11.329,50</b>	<b>\$11.329,50</b>

Amortización		Año	Año	Año	Año	Año
Descripción	Cantidad	1	2	3	4	5
Constitución Empresa	\$400	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80

<b>TOTAL</b>		<b>\$12.125,09</b>	<b>\$12.125,09</b>	<b>\$12.125,09</b>	<b>\$11.409,50</b>	<b>\$11.409,50</b>
--------------	--	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------



## ANEXO D8

## APORTE DE FINANCIAMIENTO

MONTO DE LA INVERSIÓN		
Accionistas	Monto	Porcentaje
Fernanda Duque	\$ 110.091,49	33,33%
Karina Muñoz	\$ 110.091,49	33,33%
Posible Accionista	\$ 110.091,49	33,33%
<b>Total</b>	<b>\$ 330.274,47</b>	<b>100%</b>

CAPITAL DE SOCIOS		
Accionistas	Monto	Porcentaje
Fernanda Duque	\$ 77.064,04	33,33%
Karina Muñoz	\$ 77.064,04	33,33%
Posible accionista	\$ 77.064,04	33,33%
<b>Total</b>	<b>\$ 231.192,13</b>	<b>100%</b>

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
Descripción	Valor	Porcentaje de Participación
Capital Socios	\$ 231.192,13	70,00%
Inversiones	\$ 330.274,47	
Capital de Trabajo	\$ 34.769,69	
<b>Crédito Necesario</b>	<b>\$ 133.852,03</b>	<b>30,00%</b>

## ANEXO D9

### COSTO DE OPORTUNIDAD

Para calcular el costo de oportunidad, se utilizó un modelo de evaluación de activos de capital para países emergentes<sup>59</sup>.

$$Co = (Tbond\ 5\ años + RP) + (\beta * (rm - rf))$$

Donde:

Co	=	Costo de oportunidad
Tbond	=	Bono del Tesoro de EEUU a 5 años
RP	=	Riesgo País del Ecuador
$\beta$	=	Coefficiente beta
rm	=	Rendimiento de mercado

Para realizar este cálculo se utilizó el CAPM, puesto que en el Ecuador no existe información suficiente que proporcione una beta referencial para el análisis del proyecto.

Se utilizó la tasa de bonos del Tesoro de EEUU a 5 años debido a que éste es el período de evaluación del negocio<sup>60</sup> y es una tasa libre de riesgo.

Se tomó un promedio del riesgo país para aplicar el modelo a la situación actual del país, logrando así que sea más real (Ver anexo D9).

<sup>59</sup> LOPEZ DUMRAUS GUILLERMO, Principios de Finanzas. Grupo Editor. Argentina 2003

<sup>60</sup> <http://www.bloomberg.com/markets/rates/index.html>

Para el coeficiente beta se tomó como referencia a la beta de la industria "Entertainment" de los Estados Unidos debido a que es semejante a la industria en la cual se encuentra el negocio.

El rendimiento de mercado utilizado fue un promedio de los últimos años obtenido en la Bolsa de Valores de Quito (ver Anexo D10).

Datos:

Nombre	Valor	
Bono del Tesoro de EEUU a 5 años	3,38%	01/06/08
Riesgo País de Ecuador	6,59%	07/08/08
Coeficiente beta	1,30	21/01/08
Rendimiento de mercado	13,00%	07/04/08

### ***Cálculo del Costo de Oportunidad Apalancado***

#### ***Paso 1: Coeficiente Beta (Entertainment) sin deuda***

$$\beta_d = (\beta_{ap} / (1 + ((D/E) * (1-t))))$$

Donde:

- $\beta_d$  = Coeficiente beta (*Entertainment*) sin deuda
- $\beta_{ap}$  = Coeficiente beta (*Entertainment*) apalancada
- D/E = Relación de endeudamiento de la industria "*Entertainment*"
- t = Tasa efectiva de impuestos de la industria "*Entertainment*"

Datos:

Nombre	Valor
Coeficiente beta	1,30
Relación de endeudamiento	26,12%
Tasa efectiva de Impuestos	16,69%

$$\beta_d = (\beta_{ap} / (1 + ((D/E) * (1-t))))$$

$$\beta_d = (1.3 / (1 + ((0.2612) * (1 - 0.1669))))$$

$$\beta_d = 1.07$$

### Paso 2: Reapalancar la beta con datos del negocio

$$\beta_{ap} = (\beta_d * (1 + ((D/E) * (1-t))))$$

Donde:

$\beta_{ap}$  = Coeficiente beta de SPORT PLACE

$\beta_d$  = Coeficiente beta de la industria "Entertainment"

D/E = Relación de endeudamiento a patrimonio de SPORT PLACE

t = Tasa efectiva de impuestos

Datos:

Nombre	Valor
Coeficiente beta desapalancado	1,07
Relación de endeudamiento de Sport Place	38,11%
Tasa efectiva de Impuestos	36,25%

$$\beta_{ap} = (\beta_d * (1 + ((D/E) * (1-t))))$$

$$\beta_{ap} = (1.07 * (1 + ((0.3811) * (1 - 0.3625))))$$

$$\beta_{ap} = 1.34$$

**Paso 3: Cálculo del costo de capital**

$$Co = (\text{TBond 5 años} + RP) + \beta * (rm - rf)$$

$$Co = (0.0338 + 0.0659) + 1.34 * (0.13 - 0.0338)$$

$$Co = 22.89\%$$

***Cálculo del Costo de Oportunidad sin Apalancamiento*****Paso 1: Desapalancar el coeficiente beta de SPORT PLACE**

$$\beta_d = (\beta_{ap} / (1 + ((D/E) * (1-t))))$$

$$\beta_d = (\beta_{ap} / (1 + ((0.4052) * (1 - 0.3625))))$$

$$\beta_d = 1.066$$

***Paso 2: Cálculo del Costo de Oportunidad***

$$Co = (\text{TBond 5 años} + rp) + \beta * (rm - rf)$$

$$Co = (0.0338 + 0.0659) + 1.066 * (0.13 - 0.0338)$$

$$Co = 20.24\%$$



**ANEXO D10**  
**RIESGO PAÍS<sup>61</sup>**

Agosto-07-2008	675
Agosto-06-2008	662
Agosto-05-2008	661
Agosto-04-2008	665
Agosto-01-2008	666
Julio-31-2008	664
Julio-30-2008	663
Julio-29-2008	678
Julio-28-2008	682
Julio-25-2008	673
Julio-24-2008	682
Julio-23-2008	669
Julio-22-2008	684
Julio-21-2008	687
Julio-18-2008	687
Julio-17-2008	687
Julio-16-2008	693
Julio-15-2008	694
Julio-14-2008	678
Julio-11-2008	672
Julio-10-2008	684

<sup>61</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

Julio-09-2008	665
Julio-08-2008	665
Julio-07-2008	611
Julio-04-2008	610
Julio-03-2008	610
Julio-02-2008	607
Julio-01-2008	598
Junio-30-2008	596
Junio-27-2008	610
	19778
	659,266667
RIESGO PAÍS	0,065
	6,59%

**ANEXO D11**  
**RENDIMIENTO DE MERCADO<sup>62</sup>**

Indicadores		
Fecha	IVQ	IRBQ
07/04/2008	127,96	11,25
07/07/2008	14,95	14,80
07/08/2008	42,62	12,98
07/09/2008	67,8	10,88
07/10/2008	26,15	10,09
07/11/2008	576,5	11,18
7/14/2008	64,38	12,09
7/15/2008	22,71	16,80
7/16/2008	7,19	15,09
7/17/2008	51,79	11,91
7/18/2008	194,08	12,81
7/21/2008	7,05	17,77
7/22/2008	18,02	13,15
7/23/2008	79,72	12,23
7/24/2008	93,82	13,23
7/25/2008	6,05	17,32
7/28/2008	61,27	12,26
7/29/2008	46,81	10,51
7/30/2008	30,47	16,64
7/31/2008	154,88	11,59
08/01/2008	286,97	8,51
<b>SUMATORIA</b>		273,09
<b>PROMEDIO</b>		13,00

<sup>62</sup> <http://www.ccbvq.com>

## ANEXO D12

BETAS<sup>63</sup>

Industry Name	Number of Firms	Average Beta	Market D/E Ratio	Tax Rate	Unlevered Beta
Advertising	36	0,99	22,25%	11,96%	0,83
Aerospace/Defense	73	0,92	20,81%	21,77%	0,79
Air Transport	56	1,38	42,16%	19,40%	1,03
Apparel	64	0,93	13,39%	21,60%	0,84
Chemical (Specialty)	94	0,98	21,54%	19,08%	0,84
Coal	16	1,75	15,96%	11,64%	1,53
Computer Software/Svcs	425	1,84	3,56%	10,36%	1,79
Computers/Peripherals	148	1,99	6,68%	7,84%	1,88
Diversified Co.	134	0,87	22,60%	18,87%	0,74
Drug	334	1,59	9,36%	6,09%	1,46
E-Commerce	60	2,23	3,86%	9,38%	2,15
Educational Services	37	1,09	2,65%	20,95%	1,06
Electric Util. (Central)	24	0,94	69,87%	26,93%	0,62
Electric Utility (East)	29	0,87	56,29%	28,01%	0,62
Electric Utility (West)	16	0,97	58,80%	28,87%	0,68
Electrical Equipment	94	1,52	72,60%	15,47%	0,94
Electronics	186	1,49	14,54%	13,04%	1,33
Entertainment	101	1,30	26,12%	16,69%	1,07
Entertainment Tech	31	2,18	3,38%	10,21%	2,12
Environmental	96	0,87	48,22%	9,45%	0,60
Financial Svcs. (Div.)	269	0,89	132,40%	19,72%	0,43
Food Processing	123	0,72	22,39%	19,60%	0,61
Food Wholesalers	21	0,72	29,15%	23,66%	0,59
Foreign Electronics	10	1,03	23,76%	41,66%	0,90
Furn/Home Furnishings	38	0,87	30,22%	26,93%	0,71
Grocery	19	1,04	39,11%	23,54%	0,80
Healthcare Information	34	1,22	10,30%	10,07%	1,12
Home Appliance	14	0,84	18,39%	14,69%	0,73
Homebuilding	41	0,98	61,74%	23,77%	0,67
Hotel/Gaming	84	0,77	33,19%	14,22%	0,60
Household Products	31	0,79	18,46%	24,86%	0,69
Human Resources	35	1,22	7,87%	25,27%	1,15
Industrial Services	230	1,01	19,71%	16,91%	0,86
Information Services	41	1,02	8,15%	18,42%	0,95

<sup>63</sup> <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

**ANEXO D13**  
**PROYECCION DE COSTOS Y COSTO UNITARIO**

HERRAMIENTAS Y BIENES FUNGIBLES	Precio	Cantidad Anual	Costo Anual
BALON DE FUTBOL # 3 INDOOR	\$33,00	100	\$3.300,00
BALON MIKASA VOLLEY	\$26,91	50	\$1.345,50
BALON SPALDING BASQUET	\$12,00	50	\$600,00
CHALECOS SIN NÚMERO	\$4,00	300	\$1.200,00
PITOS DE ÁRBITRO	\$1,50	12	\$18,00
			<b>\$6.463,50</b>

COSTOS ANUALES					
Descripción	Años				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nómina Servicios	\$19.706,19	\$20.743,96	\$21.138,84	\$21.541,61	\$21.248,18
HERRAMIENTAS Y BIENES FUNGIBLES	\$6.463,50	\$6.657,41	\$6.857,13	\$7.062,84	\$7.274,73
Mantenimiento	\$5.000,00	\$5.150,00	\$5.304,50	\$5.463,64	\$5.627,54
Electricidad	\$2.400,00	\$2.472,00	\$2.546,16	\$2.622,54	\$2.701,22
Agua	\$1.200,00	\$1.236,00	\$1.273,08	\$1.311,27	\$1.350,61
<b>TOTAL</b>	<b>\$34.769,69</b>	<b>\$36.259,36</b>	<b>\$37.119,70</b>	<b>\$38.001,91</b>	<b>\$38.202,28</b>

**INCREMENTO DE COSTOS (POLITICA) 3%**  
**(N/A PARA NOMINA)**

<b>Crecimiento en ocupación (horas)</b>		6,20%	6,20%	6,20%	6,20%
<b>Costo Anual</b>	<b>\$34.769,69</b>	<b>\$36.259,36</b>	<b>\$37.119,70</b>	<b>\$38.001,91</b>	<b>\$38.202,28</b>
<b>Horas de ocupación al año</b>	12.067	12.815	13.609	14.453	15.349
<b>Costo unitario de la hora</b>	2,88	2,83	2,73	2,63	2,49



**ANEXO D14**  
**FLUJO DE FONDOS SIN APALANCAMIENTO**

Escenario Esperado						
AÑOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos		\$295.006,40	\$328.961,64	\$366.825,12	\$409.046,69	\$456.127,97
Ingresos no Operativos		\$4.200,00	\$4.200,00	\$4.200,00	\$4.200,00	\$4.200,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$299.206,40</b>	<b>\$333.161,64</b>	<b>\$371.025,12</b>	<b>\$413.246,69</b>	<b>\$460.327,97</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$34.769,69	\$36.925,41	\$39.214,78	\$41.646,10	\$44.228,16
Gastos		\$38.842,36	\$40.644,96	\$41.424,02	\$42.218,66	\$41.904,74
Depreciaciones y Amortizaciones		\$12.125,09	\$12.125,09	\$12.125,09	\$11.409,50	\$11.409,50
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$85.737,13</b>	<b>\$89.695,46</b>	<b>\$92.763,90</b>	<b>\$95.274,26</b>	<b>\$97.542,40</b>
<b>BAII</b>		<b>\$213.469,27</b>	<b>\$243.466,17</b>	<b>\$278.261,22</b>	<b>\$317.972,43</b>	<b>\$362.785,57</b>
<b>BAI</b>		<b>\$213.469,27</b>	<b>\$243.466,17</b>	<b>\$278.261,22</b>	<b>\$317.972,43</b>	<b>\$362.785,57</b>
Part. Trabajadores 15%		-\$32.020,39	-\$36.519,93	-\$41.739,18	-\$47.695,86	-\$54.417,84
<b>Total antes imp. Renta</b>		<b>\$181.448,88</b>	<b>\$206.946,25</b>	<b>\$236.522,04</b>	<b>\$270.276,56</b>	<b>\$308.367,73</b>
imp. a la Renta 25%		-\$45.362,22	-\$51.736,56	-\$59.130,51	-\$67.569,14	-\$77.091,93
<b>BN</b>		<b>\$136.086,66</b>	<b>\$155.209,69</b>	<b>\$177.391,53</b>	<b>\$202.707,42</b>	<b>\$231.275,80</b>
Dividendos Accionistas		-\$13.608,67	-\$15.520,97	-\$17.739,15	-\$20.270,74	-\$175,36
Depreciaciones y Amortizaciones		\$12.125,09	\$12.125,09	\$12.125,09	\$11.409,50	\$11.409,50
Inversiones	-\$330.274,47	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Capital de trabajo	-\$34.769,69					\$34.769,69
Valor de Rescate						\$103.720,55
<b>Total</b>	<b>-\$365.044,16</b>	<b>\$134.603,08</b>	<b>\$151.813,81</b>	<b>\$171.777,47</b>	<b>\$193.846,18</b>	<b>\$381.000,18</b>
Costo de oportunidad	20.24%					
Valor Actual Neto	\$195.039,19					
Tasa Interna de Retorno	39%					

ÍNDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		45,48%	46,59%	47,81%	49,05%	50,24%
Retorno sobre la Inversión Total		37,28%	42,52%	48,59%	55,53%	63,36%

Escenario Optimista						
AÑOS	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos		\$349.469,12	\$371.136,21	\$394.146,65	\$418.583,74	\$444.535,93
Ingresos no Operativos		\$4.975,38	\$4.975,38	\$4.975,38	\$4.975,38	\$4.975,38
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$354.444,50</b>	<b>\$376.111,59</b>	<b>\$399.122,03</b>	<b>\$423.559,13</b>	<b>\$449.511,32</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$34.769,69	\$36.925,41	\$39.214,78	\$41.646,10	\$44.228,16
Gastos		\$38.842,36	\$40.644,96	\$41.424,02	\$42.218,66	\$41.904,74
Depreciaciones y Amortizaciones		\$12.125,09	\$12.125,09	\$12.125,09	\$11.409,50	\$11.409,50
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$85.737,13</b>	<b>\$89.695,46</b>	<b>\$92.763,90</b>	<b>\$95.274,26</b>	<b>\$97.542,40</b>
<b>BAII</b>		<b>\$268.707,37</b>	<b>\$286.416,13</b>	<b>\$306.358,14</b>	<b>\$328.284,86</b>	<b>\$351.968,92</b>
<b>BAI</b>		<b>\$268.707,37</b>	<b>\$286.416,13</b>	<b>\$306.358,14</b>	<b>\$328.284,86</b>	<b>\$351.968,92</b>
Part. Trabajadores 15%		-\$40.306,11	-\$42.962,42	-\$45.953,72	-\$49.242,73	-\$52.795,34
<b>Total antes imp. Renta</b>		<b>\$228.401,27</b>	<b>\$243.453,71</b>	<b>\$260.404,42</b>	<b>\$279.042,13</b>	<b>\$299.173,58</b>
imp. a la Renta 25%		-\$57.100,32	-\$60.863,43	-\$65.101,10	-\$69.760,53	-\$74.793,40
<b>BN</b>		<b>\$171.300,95</b>	<b>\$182.590,28</b>	<b>\$195.303,31</b>	<b>\$209.281,60</b>	<b>\$224.380,19</b>
Dividendos Accionistas		-\$17.130,09	-\$18.259,03	-\$19.530,33	-\$20.928,16	-\$22.438,02
Depreciaciones y Amortizaciones		\$12.125,09	\$12.125,09	\$12.125,09	\$11.409,50	\$11.409,50
Inversiones	-\$330.274,47	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Capital de trabajo	-\$34.769,69					\$34.769,69
Valor de Rescate						\$103.720,55
<b>Total</b>	<b>-\$365.044,16</b>	<b>\$166.295,94</b>	<b>\$176.456,34</b>	<b>\$187.898,07</b>	<b>\$199.762,94</b>	<b>\$351.841,91</b>
<b>Costo de oportunidad</b>	<b>20.24%</b>					
<b>Valor Actual Neto</b>	<b>\$238.943,87</b>					
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	<b>44%</b>					

ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
Utilidad neta después impuesto / Ventas	48,33%	48,55%	48,93%	49,41%	49,92%
Retorno sobre la Inversión Total	46,93%	50,02%	53,50%	57,33%	61,47%

AÑOS	Escenario Pesimista					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos		\$240.543,68	\$255.457,39	\$271.295,75	\$288.116,08	\$305.979,28
Ingresos no Operativos		\$3.424,62	\$3.424,62	\$3.424,62	\$3.424,62	\$3.424,62
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$243.968,30</b>	<b>\$258.882,00</b>	<b>\$274.720,36</b>	<b>\$291.540,70</b>	<b>\$309.403,89</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$30.597,33	\$32.494,36	\$34.509,01	\$36.648,57	\$38.920,78
Gastos		\$38.842,36	\$40.644,96	\$41.424,02	\$42.218,66	\$41.904,74
Depreciaciones y Amortizaciones		\$12.125,09	\$12.125,09	\$12.125,09	\$11.409,50	\$11.409,50
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$81.564,77</b>	<b>\$85.264,41</b>	<b>\$88.058,12</b>	<b>\$90.276,73</b>	<b>\$92.235,02</b>
<b>BAII</b>		<b>\$162.403,52</b>	<b>\$173.617,59</b>	<b>\$186.662,24</b>	<b>\$201.263,97</b>	<b>\$217.168,88</b>
<b>BAI</b>		<b>\$162.403,52</b>	<b>\$173.617,59</b>	<b>\$186.662,24</b>	<b>\$201.263,97</b>	<b>\$217.168,88</b>
Part. Trabajadores 15%		-\$24.360,53	-\$26.042,64	-\$27.999,34	-\$30.189,59	-\$32.575,33
<b>Total antes imp. Renta</b>		<b>\$138.043,00</b>	<b>\$147.574,95</b>	<b>\$158.662,90</b>	<b>\$171.074,37</b>	<b>\$184.593,54</b>
imp. a la Renta 25%		-\$34.510,75	-\$36.893,74	-\$39.665,73	-\$42.768,59	-\$46.148,39
<b>BN</b>		<b>\$103.532,25</b>	<b>\$110.681,21</b>	<b>\$118.997,18</b>	<b>\$128.305,78</b>	<b>\$138.445,16</b>
Dividendos Accionistas		-\$10.353,22	-\$11.068,12	-\$11.899,72	-\$12.830,58	-\$13.844,52
Depreciaciones y Amortizaciones		\$12.125,09	\$12.125,09	\$12.125,09	\$11.409,50	\$11.409,50
Inversiones	-\$330.274,47	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Capital de trabajo	-\$34.769,69					\$34.769,69
Valor de Rescate						\$103.720,55
<b>Total</b>	<b>-\$365.044,16</b>	<b>\$105.304,11</b>	<b>\$111.738,18</b>	<b>\$119.222,55</b>	<b>\$126.884,70</b>	<b>\$274.500,38</b>
<b>Costo de oportunidad</b>	<b>20,24%</b>					
<b>Valor Actual Neto</b>	<b>\$38.315,22</b>					
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	<b>24%</b>					

ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
Utilidad neta después impuesto / Ventas	42,44%	42,75%	43,32%	44,01%	44,75%
Retorno sobre la Inversión Total	28,36%	30,32%	32,60%	35,15%	37,93%



**ANEXO D15**  
**FLUJOS DE FONDOS APALANCADOS**

AÑO	Escenario Esperado					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos		\$295.006,40	\$328.961,64	\$366.825,12	\$409.046,69	\$456.127,97
Ingresos no Operativos		\$4.200,00	\$4.200,00	\$4.200,00	\$4.200,00	\$4.200,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$299.206,40</b>	<b>\$333.161,64</b>	<b>\$371.025,12</b>	<b>\$413.246,69</b>	<b>\$460.327,97</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$34.769,69	\$36.925,41	\$39.214,78	\$41.646,10	\$44.228,16
Gastos		\$38.842,36	\$40.644,96	\$41.424,02	\$42.218,66	\$41.904,74
Depreciaciones y Amortizaciones		\$12.125,09	\$12.125,09	\$12.125,09	\$11.409,50	\$11.409,50
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$85.737,13</b>	<b>\$89.695,46</b>	<b>\$92.763,90</b>	<b>\$95.274,26</b>	<b>\$97.542,40</b>
<b>BAII</b>						
Intereses		\$213.469,27	\$243.466,17	\$278.261,22	\$317.972,43	\$362.785,57
		-\$12.599,81	-\$4.664,28	-\$0,00	-\$0,00	-\$0,00
<b>BAI</b>						
Part. Trabajadores 15%		\$200.869,46	\$238.801,89	\$278.261,22	\$317.972,43	\$362.785,57
		-\$30.130,42	-\$35.820,28	-\$41.739,18	-\$47.695,86	-\$54.417,84
<b>Total antes imp. Renta</b>						
imp. a la Renta 25%		\$170.739,04	\$202.981,61	\$236.727,04	\$270.276,56	\$308.367,73
		-\$42.684,76	-\$50.745,40	-\$59.130,51	-\$67.569,14	-\$77.091,93
<b>BN</b>						
Dividendos Accionistas		\$128.054,28	\$152.236,21	\$177.391,53	\$202.707,42	\$231.275,80
		-\$12.805,43	-\$15.223,62	-\$17.739,15	-\$20.270,74	-\$23.127,58
Depreciaciones y Amortizaciones		\$12.125,09	\$12.125,09	\$12.125,09	\$11.409,50	\$11.409,50
Inversiones	-\$ 330.274,47	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Capital de trabajo	-\$ 34.769,69					\$34.769,69
Principal Deuda	\$ 133.852,03	-\$62.958,25	-\$70.893,78	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Valor de Rescate						\$103.720,55
<b>Total</b>	<b>-231.192,13</b>	<b>\$64.415,69</b>	<b>\$78.243,90</b>	<b>\$171.777,47</b>	<b>\$193.846,18</b>	<b>\$358.047,96</b>
<b>Valor Actual Neto</b>	<b>\$210.501,38</b>					
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	<b>46%</b>					
<b>INDICES DE RENTABILIDAD</b>						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		42,80%	45,69%	47,81%	49,05%	50,24%
Retorno sobre la Inversión Total		55,39%	65,85%	76,73%	87,68%	100,04%

Escenario Optimista						
AÑO	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos		\$349.469,12	\$371.136,21	\$394.146,65	\$418.583,74	\$444.535,93
Ingresos no Operativos		\$4.975,38	\$4.975,38	\$4.975,38	\$4.975,38	\$4.975,38
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$354.444,50</b>	<b>\$376.111,59</b>	<b>\$399.122,03</b>	<b>\$423.559,13</b>	<b>\$449.511,32</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$34.769,69	\$36.925,41	\$39.214,78	\$41.646,10	\$44.228,16
Gastos		\$38.842,36	\$40.644,96	\$41.424,02	\$42.218,66	\$41.904,74
Depreciaciones y Amortizaciones		\$12.125,09	\$12.125,09	\$12.125,09	\$11.409,50	\$11.409,50
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$85.737,13</b>	<b>\$89.695,46</b>	<b>\$92.763,90</b>	<b>\$95.274,26</b>	<b>\$97.542,40</b>
<b>BAII</b>						
Intereses		-\$12.599,81	-\$4.664,28	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>BAI</b>						
Part. Trabajadores 15%		-\$38.416,13	-\$42.262,78	-\$45.953,72	-\$49.242,73	-\$52.795,34
<b>Total antes imp. Renta</b>		<b>\$217.691,43</b>	<b>\$239.489,07</b>	<b>\$260.404,42</b>	<b>\$279.042,13</b>	<b>\$299.173,58</b>
imp. a la Renta 25%		-\$54.422,86	-\$59.872,27	-\$65.101,10	-\$69.760,53	-\$74.793,40
<b>BN</b>						
Dividendos Accionistas		-\$16.326,86	-\$17.961,68	-\$19.530,33	-\$20.928,16	-\$22.438,02
Depreciaciones y Amortizaciones		\$12.125,09	\$12.125,09	\$12.125,09	\$11.409,50	\$11.409,50
Inversiones	-330.274,47	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Capital de trabajo	-34.769,69					\$34.769,69
Principal Deuda	\$ 133.852,03	-\$62.958,25	-\$70.893,78	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Valor de Rescate						\$ 103.720,55
<b>Total</b>	<b>-231.192,13</b>	<b>\$96.108,55</b>	<b>\$102.886,43</b>	<b>\$187.898,07</b>	<b>\$199.762,94</b>	<b>\$351.841,91</b>
<b>Valor Actual Neto</b>	<b>\$263.537,99</b>					
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	<b>55%</b>					
<b>INDICES DE RENTABILIDAD</b>						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		46,06%	47,76%	48,93%	49,41%	49,92%
Retorno sobre la Inversión Total		70,62%	77,69%	84,48%	90,52%	97,05%



AÑO	Escenario Pesimista					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos	\$240,543.68	\$255,457.39	\$271,295.75	\$288,116.08	\$305,979.28	\$324,424.62
Ingresos no Operativos	\$3,424.62	\$3,424.62	\$3,424.62	\$3,424.62	\$3,424.62	\$3,424.62
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$243,968.30</b>	<b>\$258,882.00</b>	<b>\$274,720.36</b>	<b>\$291,540.70</b>	<b>\$309,403.89</b>	<b>\$327,849.24</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos	\$30,597.33	\$32,494.36	\$34,509.01	\$36,648.57	\$38,920.78	\$41,392.99
Gastos	\$38,842.36	\$40,644.96	\$41,424.02	\$42,218.66	\$43,012.80	\$43,806.94
Depreciaciones y Amortizaciones	\$12,125.09	\$12,125.09	\$12,125.09	\$12,125.09	\$12,125.09	\$12,125.09
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$81,564.77</b>	<b>\$85,264.41</b>	<b>\$88,058.12</b>	<b>\$90,276.73</b>	<b>\$92,235.02</b>	<b>\$94,218.92</b>
<b>BAI</b>	<b>\$162,403.52</b>	<b>\$173,617.59</b>	<b>\$186,662.24</b>	<b>\$201,263.97</b>	<b>\$217,168.88</b>	<b>\$233,630.32</b>
Intereses	-\$12,599.81	-\$4,664.28	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>BAI</b>	<b>\$149,803.71</b>	<b>\$168,953.31</b>	<b>\$186,662.24</b>	<b>\$201,263.97</b>	<b>\$217,168.88</b>	<b>\$233,630.32</b>
Part. Trabajadores 15%	-\$22,470.56	-\$25,343.00	-\$27,999.34	-\$30,189.59	-\$32,575.33	-\$35,061.07
<b>Total antes imp. Renta</b>	<b>\$127,333.16</b>	<b>\$143,610.31</b>	<b>\$158,662.90</b>	<b>\$171,074.37</b>	<b>\$184,593.54</b>	<b>\$198,569.25</b>
Imp. a la Renta 25%	-\$31,833.29	-\$35,902.58	-\$39,665.73	-\$42,768.59	-\$46,148.39	-\$49,640.63
<b>BN</b>	<b>\$95,499.87</b>	<b>\$107,707.73</b>	<b>\$118,997.18</b>	<b>\$128,305.78</b>	<b>\$138,445.16</b>	<b>\$148,928.62</b>
Dividendos Accionistas	-\$9,549.99	-\$10,770.77	-\$11,899.72	-\$12,830.58	-\$13,844.52	-\$14,899.99
Depreciaciones y Amortizaciones	\$12,125.09	\$12,125.09	\$12,125.09	\$12,125.09	\$12,125.09	\$12,125.09
Inversiones	-\$30,027.47	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Capital de trabajo	-\$4,769.69					\$4,769.69
Principal Deuda	\$133,852.03	-\$62,958.25	-\$70,893.78	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Valor de Rescate						\$103,720.55
<b>Total</b>	<b>-231,192.13</b>	<b>\$35,116.72</b>	<b>\$38,168.27</b>	<b>\$119,222.55</b>	<b>\$126,884.70</b>	<b>\$274,500.38</b>
<b>Valor Actual Neto</b>	<b>\$52,909.34</b>					
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	<b>28%</b>					

**INDICES DE RENTABILIDAD**

Utilidad neta después impuesto / Ventas	39.14%	41.60%	43.32%	44.01%	44.75%
Retorno sobre la Inversión Total	41.31%	46.59%	51.47%	55.50%	59.88%

**ANEXO D16**  
**RESUMEN DEL INDICE TIR Y VAN**

PROYECTO NO APALANCADO		
	VAN	TIR
Esperado	\$ 195.039,19	38,96%
Optimista	\$ 238.943,87	44,27%
Pesimista	\$ 38.315,22	24,27%

PROYECTO APALANCADO		
	VAN	TIR
Esperado	\$ 210.501,38	46,30%
Optimista	\$ 263.537,99	54,52%
Pesimista	\$ 62.909,34	28,55%

## ANEXO D17

### AMORTIZACION DEL PRESTAMO

#### Amortización de Préstamo

Número de Pagos	Cuota	Interés	Principal	Monto
0				\$133.852,03
1	-6296,51	1.330,71	-4.965,79	\$128.886,24
2	-6296,51	1.281,34	-5.015,16	\$123.871,07
3	-6296,51	1.231,48	-5.065,02	\$118.806,05
4	-6296,51	1.181,13	-5.115,37	\$113.690,68
5	-6296,51	1.130,27	-5.166,23	\$108.524,45
6	-6296,51	1.078,91	-5.217,59	\$103.306,86
7	-6296,51	1.027,04	-5.269,46	\$98.037,40
8	-6296,51	974,66	-5.321,85	\$92.715,55
9	-6296,51	921,75	-5.374,76	\$87.340,79
10	-6296,51	868,31	-5.428,19	\$81.912,60
11	-6296,51	814,35	-5.482,16	\$76.430,44
12	-6296,51	759,85	-5.536,66	\$70.893,78
13	-6296,51	704,80	-5.591,70	\$65.302,08
14	-6296,51	649,21	-5.647,29	\$59.654,78
15	-6296,51	593,07	-5.703,44	\$53.951,35
16	-6296,51	536,37	-5.760,14	\$48.191,21
17	-6296,51	479,10	-5.817,40	\$42.373,80
18	-6296,51	421,27	-5.875,24	\$36.498,56
19	-6296,51	362,86	-5.933,65	\$30.564,92
20	-6296,51	303,87	-5.992,64	\$24.572,28
21	-6296,51	244,29	-6.052,22	\$18.520,06
22	-6296,51	184,12	-6.112,38	\$12.407,68
23	-6296,51	123,35	-6.173,15	\$6.234,52
24	-6296,51	61,98	-6.234,52	\$0,00
<b>TOTAL</b>	<b>-151116,12</b>	<b>17.264,09</b>	<b>-133.852,03</b>	<b>\$1.736.539,15</b>

Gastos Anuales Por Interés	Gastos Anuales Por Capital
12.599,8113	62.958,2497
4.664,2821	70.893,7788

Pago	-6296,51
Interés Banco	11,93%
Número pagos Anual	12
N	24
Años	2
VA	\$133.852,03

**ANEXO D19**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO**

**CANCHAS DE FUTBOL F1**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio	30,00	31,50	33,08	34,73	36,47
Costo Unitario	2,88	2,83	2,73	2,63	2,49
Costo Fijo	38842,355	40644,964	41424,023	42218,663	41904,739

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio anual (unidades)	1432,3185	1417,6583	1364,9913	1315,2474	1233,3523
Punto de equilibrio diario (unidades)	3,98	3,94	3,79	3,65	3,43
Punto de equilibrio anual (dólares)	42969,55	44656,24	45147,09	45676,90	44974,42
Punto de equilibrio diario (dólares)	119,36	124,05	125,41	126,88	124,93

**CANCHAS DE FUTBOL F2**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio	55,00	57,75	60,64	63,67	66,85
Costo Unitario	2,88	2,83	2,73	2,63	2,49
Costo Fijo	38842,355	40644,964	41424,023	42218,663	41904,739

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio anual (unidades)	745,27	740,07	715,32	691,66	651,06
Punto de equilibrio diario (unidades)	2,07	2,06	1,99	1,92	1,81
Punto de equilibrio anual (dólares)	40989,84	42738,99	43375,08	44037,26	43525,16
Punto de equilibrio diario (dólares)	113,86	118,72	120,49	122,33	120,90



**CANCHAS DE BASQUET**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio	20,00	21,00	22,05	23,15	24,31
Costo Unitario	2,88	2,83	2,73	2,63	2,49
Costo Fijo	38842,355	40644,964	41424,023	42218,663	41904,739

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio anual (unidades)	2269,03	2236,87	2143,83	2057,12	1920,37
Punto de equilibrio diario (unidades)	6,30	6,21	5,96	5,71	5,33
Punto de equilibrio anual (dólares)	45380,51	46974,19	47271,39	47627,54	46684,32
Punto de equilibrio diario (dólares)	126,06	130,48	131,31	132,30	129,68

**CANCHAS DE ECUAVOLLEY**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio	12,00	12,60	13,23	13,89	14,59
Costo Unitario	2,88	2,83	2,73	2,63	2,49
Costo Fijo	38842,355	40644,964	41424,023	42218,663	41904,739

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio anual (unidades)	4259,72	4159,97	3944,22	3748,72	3464,01
Punto de equilibrio diario (unidades)	11,83	11,56	10,96	10,41	9,62
Punto de equilibrio anual (dólares)	51116,67	52415,63	52182,02	52075,32	50526,29
Punto de equilibrio diario (dólares)	141,99	145,60	144,95	144,65	140,35