



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PLAZA DEPORTIVA
EN EL VALLE DE LOS CHILLOS

Autor

Miguel Antonio Cruz Ruales

Año
2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PLAZA DEPORTIVA EN
EL VALLE DE LOS CHILLOS

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

Profeso Guía:

José Javier Barriga Tinajero

Autor:

Miguel Antonio Cruz Ruales

Año:

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA.

"Declaro haber dirigido el trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA PLAZA DEPORTIVA EN EL VALLE DE LOS CHILLOS, a través de reuniones periódicas con el estudiante Miguel Antonio Cruz Ruales en el semestre 2020-10, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

José Javier Barriga Tinajero

C.I: 1716450349

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR.

"Declaro haber revisado este trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA PLAZA DEPORTIVA EN EL VALLE DE LOS CHILLOS, del estudiante Miguel Antonio Cruz Ruales, en el semestre 2020-10 dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Pablo Arturo Cuesta Calahorrano

C.I: 1704876653

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE.

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

Miguel Antonio Cruz Ruales

C.I: 1722047881

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme concluir una etapa importante en mi camino.

A mis padres que han sido el pilar fundamental en mi vida, mi apoyo y guías en todo momento.

A mi tía María, quien con gran amor y esfuerzo fue determinante para que pueda culminar esta etapa universitaria.

Finalmente quiero agradecer a Ana Belén, por siempre estar pendiente y dispuesta a darme una mano siempre que la necesito.

DEDICATORIA

A mis padres, que son mi motor y apoyo incondicional en todo momento, los que siempre velan por mi bienestar y felicidad.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es conocer la viabilidad de la creación de una plaza deportiva en el Valle de los Chillos, pionera e innovadora en el tema de seguridad deportiva, siendo la primera cancha de fútbol en la provincia que cuenta con una cubierta traslúcida con tecnología que protege a los usuarios en un 100% contra los rayos UV, juntamente con la implementación de un equipo de cardioprotección, para brindar mayor seguridad y tranquilidad a las personas en el momento de realizar sus práctica deportiva.

Para determinar si el proyecto es viable o no, se utilizó varias herramientas: como recolectar información para conocer mejor la industria y determinar el giro del negocio; se hizo una investigación de las necesidades del cliente, para elaborar todo el trabajo de marketing con el fin de proyectar financieramente a 60 meses, la presencia en el mercado de una plaza deportiva en el Valle de los Chillos.

ABSTRACT

The objective of this work is to know the viability of the creation of a sports plaza in Valle de los Chillos, innovative and pioneer in the topic of sports safety, being the first soccer field in the province that has a cover translucent with technology that protects users 100% against UV rays and also being pioneers in the country and implemented the cardioprotection equipment to provide greater security and tranquility of people at the moment of practicing any sport.

In order to determine whether the project is viable or not an exhaustive investigación of information was carried out for the development of the business, rough the use of several tools to understand in better way the industry, followed by an investigation of the needs of the client, to thus being able to develop an appropriate marketing plan with the information collected and project a 60-month financial plan to determine the viability of a sports plaza in Valle de los Chillos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación del trabajo	1
1.1.1. Objetivo General.....	2
1.1.2. Objetivos Específicos	2
2. ANALISIS DE ENTORNOS	4
2.1. Análisis del entorno externo.....	4
2.1.1. Entorno Externo (PEST).....	4
2.1.2. Análisis de la Industria (PORTER).....	11
3. ANALISIS DEL CLIENTE.....	18
3.1. Investigación cuantitativa y cualitativa.....	18
3.1.1 Investigación Cualitativa	19
3.1.2 Investigación cuantitativa	23
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS	27
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada	27
5. PLAN DE MARKETING	31
5.1. Estrategia general de marketing	31
5.1.1. Mercado objetivo	32
5.1.2. Propuesta de valor.....	32
5.2. Mezcla de marketing	35
5.2.1. Producto	35
5.2.2. Servicio	36
5.2.3. Branding	37
5.2.4. Precio	38
5.2.5. Plaza.....	40
5.2.6. Promoción	41
5.2.7. Personal	42
5.2.8. Proceso	44
5.2.9. Flujogramas.....	44
5.2.10. Prueba.....	46
5.2.11. Espacios Físicos.....	46
6. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	48
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización.....	48

6.1.1. Misión	48
6.1.2. Visión	48
6.1.3. Objetivos de la organización.....	48
6.2. Plan de Operaciones.....	48
6.2.1. Cadena de Valor.....	49
6.2.2. Mapa de procesos	50
6.3. Estructura organizacional.....	50
6.3.1. Organigrama	50
6.4. Estructura Legal	51
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	53
7.1. Ingresos, costos y gastos.....	53
7.1.1 Ingresos	53
7.1.2 Gastos	54
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura.....	55
7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto	56
7.4 Índices financieros	59
8. CONCLUSIONES GENERALES	60
ANEXOS	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Rangos de edad de la población de Rumiñahui.....	9
Tabla N° 2. Matriz EFE	15
Tabla N° 3. Segmentación Geográfica.....	23
Tabla N° 4. Segmentación Demográfica.....	23
Tabla N° 5. Segmentación Psicográfica.....	23
Tabla N° 6. Población de interés general.....	24
Tabla N° 7. Mercado Objetivo	32
Tabla N° 8. Horarios de Atención.....	37
Tabla N° 9. Costeo de servicio.....	39
Tabla N° 10. Plan de Patrocinios	42
Tabla N° 11. Ingresos	53
Tabla N° 12. Costo del Servicio	54
Tabla N° 13. Gastos.....	54
Tabla N° 14. Inversión Inicial	55
Tabla N° 15. Estructura de Capital.....	55
Tabla N° 16. Cuota Mensual del Préstamo.....	56
Tabla N° 17. Estado de Resultados Anual.....	56
Tabla N° 18. Estado de situación financiera anual.....	57
Tabla N° 19. Flujo de caja del proyecto	57
Tabla N° 20. Flujo de caja del Inversionista.....	58
Tabla N° 21. Criterios de inversión del proyecto.....	58
Tabla N° 22. Liquidez corriente.....	59
Tabla N° 23. Rentabilidad financiera.....	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Porcentaje de actividades en horas libres en Rumiñahui	10
Figura N° 2. Compañías registradas en Ecuador con el CIU R9311.01	12
Figura N° 3. Matriz de Ansoff	31
Figura N° 4. Modelo Canvas	34
Figura N° 5. Cubierta especial, cancha de fútbol.....	36
Figura N° 6. Cancha de fútbol sintética	36
Figura N° 7. Logotipo.....	37
Figura N° 8. Ubicación Plaza Deportiva	40
Figura N° 9. Flujograma para recibir información.	44
Figura N° 10. Flujograma para reservar las instalaciones	45
Figura N° 11. Flujograma para uso de las instalaciones con reserva.....	45
Figura N° 12. Cadena de Valor.....	49
Figura N° 13. Mapa de procesos	50
Figura N° 14. Organigrama de la organización	50

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

La práctica deportiva está muy ligada a la salud y a la vitalidad de la persona.

En la actualidad las personas sin importar la edad están conscientes que practicar un deporte es indispensable para mantenerse sanos y con buen estado físico, lo que conlleva a un estilo de vida saludable.

Estas son las razones por las que nace la idea de crear una plaza deportiva en el Valle de los Chillos, cantón Rumiñahui. Ofrecer un espacio de recreación diferente, donde quienes acudan puedan acercarse a practicar su deporte preferido, en un lugar donde se prioriza la seguridad y la salud, con unas instalaciones adecuadas y el apoyo tecnológico indispensable, y así brindar un servicio que cumpla con las expectativas de todos quienes desean practicar deporte con tranquilidad sin preocupaciones, ya que actualmente en el territorio ecuatoriano sobre todo en Quito y sus alrededores los rayos UV están en niveles demasiado elevados que pueden producir cáncer

Sería un lugar donde la familia se reúne y encuentra todos los servicios como: farmacia, comida, espacios de recreación, locales con implementos deportivos, gimnasio, canchas, etc.

En esta plaza deportiva, se implementará una cubierta translúcida que no hay en ningún otro lugar en la provincia, cuyos beneficios son: su arquitectura única, posee protección del 100 % a la radiación UV; no produce el efecto invernadero además de tener aislamiento térmico y acústico; tiene propiedades de difusor natural, luz ambiental.

Es bien sabido que las personas están expuestas a la radiación ultravioleta con índices extremadamente altos en ciertos momentos, por lo que el INAMHI (Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología de Ecuador, 2016), publica tablas de índices de estos rayos, para que la gente tome precauciones y no practique deportes en áreas expuestas a este fenómeno, ya que esta es una de las causas del cáncer de piel, por ejemplo. Pero si te gusta el deporte, en este

local encontrará en este un sitio seguro sin correr riesgos en la salud. (El Comercio, 2018)

También este proyecto busca ser el primer sitio en el país, que cuenta con cardioprotección, para lo cual se adquirirá un desfibrilador destinado a atender cualquier emergencia. Por ejemplo cuando el deportista presente una arritmia cardíaca, que puede llevarle a un paro cardiorrespiratorio, en este caso el desfibrilador revertirá la situación para que el paciente vuelva a su ritmo cardiaco normal; también puede ocurrir algún episodio de muerte súbita en el recinto deportivo, cuyas causas pueden ser por la edad del deportista, también por causas hereditarias o problemas cardiacos de nacimiento. (Mondéjar, 2018)

Todo el personal contratado para trabajar en la plaza deportiva estará capacitado para atender este tipo de emergencias y garantizar la seguridad de los usuarios y la tranquilidad al momento de practicar cualquier deporte con mucha seguridad.

La ubicación de la plaza deportiva es en el Valle de los Chillos, sector Mirasierra, un lugar céntrico, de fácil acceso para la población que vive en los alrededores y cuenta con varias rutas de acceso, lo que facilita llegar al recinto deportivo. Esto también está pensado con el fin de poder captar una mayor cantidad de clientes potenciales en el sector.

1.1.1. Objetivo General

Determinar la viabilidad de un plan de negocios para la creación de una plaza deportiva en el Valle de los Chillos.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Mediante el PEST y PORTER analizar cuáles son los factores más influyentes en la industria para la ejecución del plan de negocios propuesto.

- Identificar cuál es el público objetivo; el mercado meta del giro de negocio y definir gustos y preferencias de estos.
- Especificar la oportunidad de negocio en el Valle de los Chillos y la aceptación que puede tener la plaza deportiva en esta zona.
- Definir cuál es el diferenciador y la estrategia de marketing para seguir, con el fin de conseguir un funcionamiento adecuado del giro de negocio.
- Definir la estructura organizacional que debe tener el plan de negocio, donde se especifiquen las áreas de trabajo y las funciones que debe cumplir todo el personal que esté involucrado en la empresa, para garantizar un desenvolvimiento eficiente dentro de todo el andamiaje de la organización.
- Comprobar la viabilidad financiera del negocio con una proyección a 5 años.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

Código CIU: R9311.01

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

2.1. Análisis del entorno externo.

2.1.1. Entorno Externo (PEST).

Político

En el artículo 382 de la Constitución de la República del Ecuador, dice que se reconoce la autonomía que las organizaciones dedicadas al área deportiva o administración de escenarios deportivos. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008). Esto es una oportunidad ya que al desarrollar un plan de negocio que involucra la administración deportiva, se está amparado por la Constitución del Ecuador.

En el artículo 23 de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación en su artículo 23 (autogestión y destino de las rentas) menciona que la organizaciones deportivas que se regulan en esta ley, pueden implementar mecanismos para obtener recursos propios, los mismos que deben ser reinvertidos en el deporte, educación física o recreación de forma obligatoria, sin olvidarse de la construcción y mantenimiento de la infraestructura. (Ministerio del Deporte , 2010). Esto es una oportunidad ya que incentiva a los propietarios de instalaciones deportivas a generar recursos propios para reinvertirlos en el mantenimiento, mejoras o reconstrucción de sus establecimientos.

El proyecto Ecuador Ejercítate en el 2018 a través de la secretaria del Deporte, busca implementar programas y proyectos donde el objetivo es lograr la optimización del tiempo libre y llevar a la población a que realice actividad física,

practique algún deporte y realice actividades de recreación. (Secretaría del Deporte, 2018). Esto es una oportunidad ya que el Gobierno Ecuatoriano a través de la secretaria del Deporte busca que la población aproveche de mejor manera el tiempo libre que posee y lo enfoque en realizar actividades recreativas y fomentar la práctica deportiva.

El Ministerio del Deporte ofrece diferentes actividades culturales, deportivas y recreativas gratuitas en 872 puntos mediante el programa Ejercítate Ecuador. (Deporte, 2017). Esto es una oportunidad ya que el Ministerio del Deporte con esto lo que busca es erradicar el sedentarismo en el país, además de que fomenta a los ciudadanos a la práctica deportiva.

Económico

La tasa de desempleo en el Ecuador a marzo del 2019 a nivel nacional fue del 4,6%, la tasa de desempleo urbana se situó en un 5,8% y en el área rural en un 2,2%, estas variaciones en comparación a marzo del 2018 no fueron significativas. (INEC, 2019). Esto es una oportunidad ya que al disminuir la tasa de desempleo en el país en relación a años anteriores, es positivo, ya que la gente que trabaja puede destinar parte de sus recursos al área de recreación y esparcimiento.

El boletín de prensa de mayo del 2015 habla acerca de los implementos y servicios deportivos que se pueden deducir como gastos personales en salud (SRI, 2015). Todas las facturas que las personas reciban por conceptos de adquisición de implementos deportivos, inscripción en gimnasios, etc. pueden considerarse como gastos deducibles de salud. (SRI, 2015). Esto es una oportunidad porque incentiva a las personas a hacer deporte y destinar parte de sus recursos a implementos deportivos, con el fin de mantenerse en forma y también lleva a acudir a centros o plazas deportivas con el fin de lograr esparcimiento y salud física, es decir fomenta el deporte.

Sabiendo que ese dinero que destinan a la práctica deportiva, el Servicio de Rentas Internas lo reconoce, pudiendo deducir en la declaración de impuestos,

las empresas que se encuentran en este sector industrial se benefician aumentando su clientela.

El PIB en el Ecuador durante los años 2015 y 2018 promedió un crecimiento de apenas un 0.6%. (Banco Mundial, 2019) Esto es una amenaza ya que se puede ver que el crecimiento del producto interno bruto del país en los últimos 4 años ha sido muy bajo, lo cual implica que no existe un aumento en la actividad económica del país, es decir, no se reduce la tasa de desempleo y la tendencia de las personas es más hacia el ahorro y no al gasto.

El presupuesto necesario para atender a los organismos deportivos fue de \$54,700.00, sin embargo, existe un déficit de \$4.025.842,15 para todas las actividades que deben cumplir; la cantidad que necesitaban era \$58.725.842,15. (Ministerio del Deporte, 2018) Esto es una amenaza, porque no existe el apoyo total por parte de las entidades gubernamentales para el deporte recreativo, porque el presupuesto que entregan los organismos deportivos en su Plan Operativo Anual (POA) no es tomado en cuenta, por lo que el déficit perdura.

En el primer trimestre del año 2018 el gasto de consumo final de los hogares en el Ecuador, presento un crecimiento de un 4.6% mientras que la remuneración real percibida por los ecuatorianos, mostró un crecimiento de un 3.2% (Banco Central del Ecuador, 2018) Esto representa una oportunidad, ya que estos datos reflejan que la población en Ecuador posee mayor flujo de efectivo, que lo puede invertir en el deporte.

Según la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo en una encuesta realizada, sus datos reflejaron que el ingreso mensual promedio de los ecuatorianos es de \$892.2 dólares, frente a un promedio de gasto mensual que es alrededor de los \$809.6 dólares. El 58,8% de la población está en capacidad de ahorrar, mientras que el restante 41,1% tiene más gastos que ingresos. Otro dato es que el 83.5% de los ingresos proviene del trabajo, y el rubro más alto en gastos de la población es la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas con un 24.4%, seguido por el transporte con un 14.6% (Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo , 2017). Esto es una oportunidad ya que el 58.8% de

la población posee un buen nivel de ingresos con lo que habría mayor posibilidad de invertir en la práctica deportiva.

En agosto del 2019 los precios en el Ecuador bajaron en un 0.10%. (Primicias, 2019) El índice de Precios del Consumidor (IPC) fue de 105,3 un 0.1% menos que en el mes de Julio, mientras que la inflación anual fue de 0.33%. Entre los rubros que aumentaron su precio están: Recreación, comunicación, cultura, entre otras. (Primicias, 2019)

Esto es una amenaza ya que la inflación nos quiere decir que entre más alta sea menor poder adquisitivo tendrán las personas, y los efectos de la deflación atacan directamente al comportamiento de consumo que tienen las personas, y esto hace que las personas retrasen su decisión de adquirir algún producto o servicio que no sea de primera necesidad. (Finanzas Para Todos, 2010)

La población actual de la provincia de Pichincha es de 2587.287 millones de habitantes, dividiéndose entre 1.255.711 que son hombres y 1.320.576 mujeres. Por lo tanto, tenemos que el 51.3% de la población son hombres y el restante 48.7% son mujeres. (INEC, 2010).

Es una oportunidad ya que siendo una de las provincias más pobladas del país, crece la expectativa de que haya más clientes potenciales para el negocio deportivo.

En una encuesta realizada por Opina América Latina en el 2016, se llegó al resultado que los países más activos de Latinoamérica son: Ecuador, Venezuela, Colombia y México donde un 75% de los encuestados de cada país respondió que entrena físicamente con frecuencia. (Opina América latina, 2016). Estos resultados reflejan una oportunidad ya que se puede observar que la población ecuatoriana es activa y busca entrenarse o ejercitarse con frecuencia.

Según el Informe del Ministerio del Deporte (Ministerio del Deporte, 2012): El 51% de la población practica algún deporte con amigos, 26% realiza deporte en familia y, por último, solo un 15% lo hace de manera individual sin compañía.

Esta es una oportunidad ya que, al enfocarse en deportes grupales, se genera un mayor tráfico de clientes en las instalaciones deportivas, lo que generaría una mayor rentabilidad a las empresas de este sector.

Según el Ministerio del Deporte, los deportes más practicados por los ecuatorianos son: el fútbol con el 13.9%, en segundo lugar, el ecua vóley con el 6.3% y en tercer lugar el baloncesto con el 3.5%. (Ministerio del Deporte, 2012)

Es una oportunidad ya que en la Plaza Deportiva se destinarán lugares para la práctica de estos deportes que son los más practicados en el país.

En el Ecuador existe un promedio de índice verde urbano de 13,01m² por habitante siendo superior a lo sugerido por la OMS. (INEC, 2012) Según datos presentados por el Ministerio del Deporte (2012), los espacios preferidos por las personas para practicar deporte y realizar actividad física son en 87% los espacios públicos, 9% espacios privados y 4% calles. De tal forma que estos factores son una amenaza para la industria debido a que en su mayoría las personas realizan actividades físicas y de esparcimiento en espacios públicos que generalmente están más cerca que un espacio privado.

Las principales motivaciones de las personas para realizar alguna actividad física según Opina América Latina (2016) son:

- Mejorar el aspecto físico – 31%
- Diversión – 30%
- Por perder peso – 24%
- Recomendación médica – 14%

En el cantón Rumiñahui se registra que hay 112.603 mil habitantes. Es una oportunidad puesto que hay un gran número de personas a las que se puede acceder con el giro de negocio al ubicarse en el sector del Valle de los Chillos.

Según información obtenida del Municipio de Rumiñahui (2018) El 62.05% de la población son mujeres y el 37.95% son hombres. Los rangos de edad de la población son los siguientes:

Tabla N° 1. Rangos de edad de la población de Rumiñahui

Rango de Edad	Porcentaje (%)	Número de Personas
1 - 12	8%	9.008
13 - 19	8%	9.008
20 - 29	17%	19.142
30 - 39	10%	11.260
40 - 49	7%	7.882
50 - 64	13%	14.638
65 o más	36%	40.537

El 63% de la gente del Valle de los Chillos estaría en condiciones de realizar cualquier actividad física, ya que es considerada población joven.

El nivel de educación de las personas en este sector del país es de (Municipio de Rumiñahui, 2018)

- Educación básica general 46%
- Bachillerato general unificado 31%
- Superior 10%
- Ninguno 7%
- Tecnología 4%
- Posgrado 2%
- Doctorado 0%

Esto es un factor positivo, ya que la mayoría de la población oscila en edades en que se encuentran cursando educación básica y el bachillerato unificado, muchos padres de familia buscan lugares donde sus hijos puedan realizar actividades recreativas luego de asistir al colegio. Lo mismo ocurre con la familia que escoge sitios apropiados para realizar actividad física para compartir.

Según (Municipio de Rumiñahui, 2018), el tiempo de vida de los emprendimientos en este sector son:

- 0-1 año 32.66%
- 2-3 años 21.28%
- Mayor a 3 años 46.06%

Esto es muy alentador puesto que más del 46% de los emprendimientos tienen un tiempo de vida superior a los tres años, y al presentar un plan de negocio con proyección a 5 años, tenemos la posibilidad de crecer.

En promedio la población de este sector posee 3 horas libres diarias para realizar alguna actividad como esparcimiento, recreación, relajación, etc. (Municipio de Rumiñahui, 2018). Este tiempo libre puede ser captado por el deporte, en cualquiera de sus especialidades, por tanto, esto gira a nuestro favor.

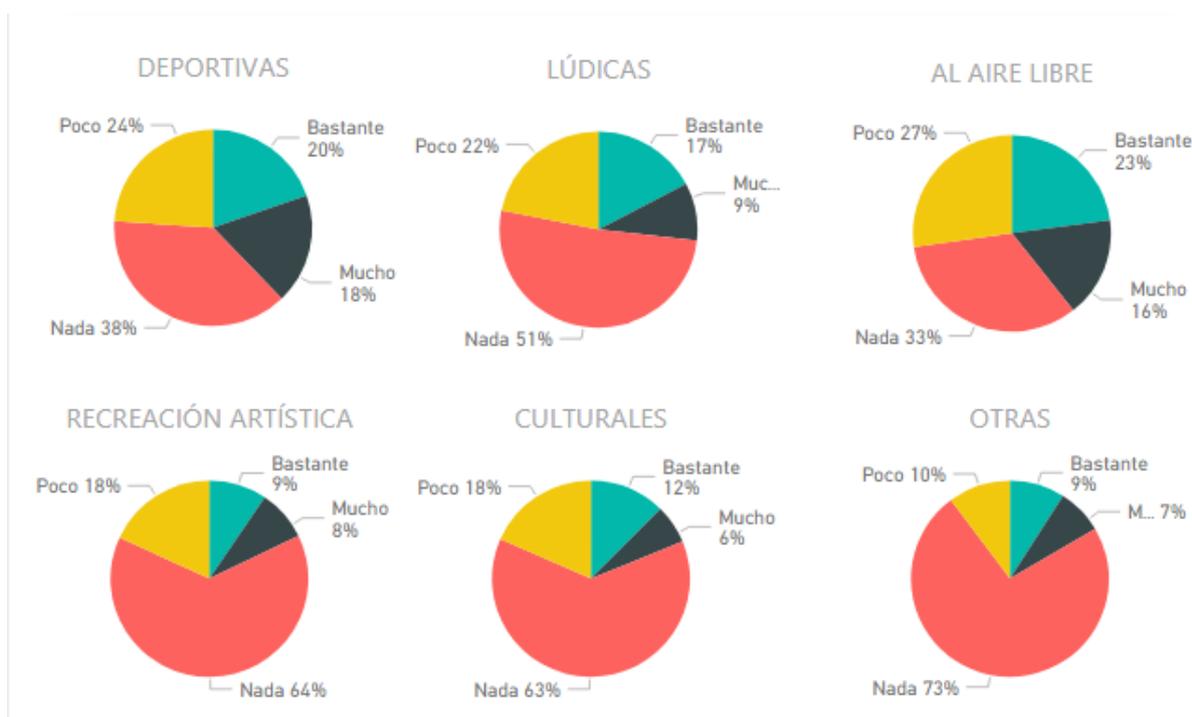


Figura N° 1. Porcentaje de actividades en horas libres en Rumiñahui
Tomado de Municipio de Rumiñahui.

El 54% de la población dedica su tiempo libre a la práctica deportiva. (Municipio de Rumiñahui, 2018). y buscan lugares adecuados para ello, por lo mismo, eso es lo que estamos ofreciendo.

Tecnológico

Software de gestión deportiva:

Dentro de la industria deportiva se están desarrollando varios softwares que permiten gestionar de la mejor manera: las finanzas, reservas de instalaciones, cronogramas de trabajo, horarios, seguridad.

La Gestión empresarial se agilita con estas herramientas.

Sistemas de seguridad:

Existen varios sistemas de seguridad que aportan a dar mayor confianza y tranquilidad a quienes asisten al recinto deportivo, así como a los encargados de la administración del lugar. Aquí se puede mencionar: cámaras de seguridad, sensores de movimiento, alarma contra incendios, alarma para evacuaciones, seguridad informática. Con esto está garantizada la seguridad y tranquilidad lo cual es un aporte más al nivel de satisfacción de todos quienes utilizan y trabajan en dichas instalaciones.

Redes Sociales:

En la actualidad se cuenta con varias redes sociales a través de las cuales se puede dar a conocer y promocionar un lugar, con fotos, videos, publicaciones, donde se da toda la información necesaria para satisfacer el interés de las personas, a través de: Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp.

Las redes sociales son un medio de comunicación masivo a través del cual llega la información con mayor facilidad a las personas.

2.1.2. Análisis de la Industria (PORTER)

Amenaza de nuevos competidores

El nivel de esta fuerza se considera de nivel medio por las siguientes razones: Según el código CIIU R9311.01 en el país existen 20 empresas registradas con este código.

de las cuales 7 se encuentran ubicadas en la provincia de Pichincha y apenas 1 en el cantón de Rumiñahui. (Superintendencia de Compañías, 2019)

EXPEDIENTE	RUC	NOMBRE COMPAÑÍA	PROVINCIA	CANTÓN	CIUDAD
134647		AGUERO TENNIS ACADEMY S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
33632	0190335445001	ALTA GIMNASIA ALTYGM CIA. LTDA.	AZUAY	CUENCA	CUENCA
131685	0992576693001	AMR GOLF S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
61772	0992676922001	ARONCORP S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
157604	1792080460001	AUCAS PLAZASUR S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
177288	1792497914001	AUDIT SPORTLATAM S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
54524	1791357795001	BINGOSUNIDOS CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
111777	0992297840001	BRANCO S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
137887	0992707046001	BUKACORP S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
146577	0992758546001	CARBET S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
61298	0992673249001	CATERING INTERPRISE CAINPRI S.A.	SANTA ELENA	SANTA ELENA	SANTA ELENA
116945	0992372400001	CCOE COMUNICACION CORPORATIVA Y ORGANIZACION DE EVENTOS S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
90230	1791738144001	CENTRO DE ACONDICIONAMIENTO FISICO FITCENTER CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
91442	1791775961001	CENTRO DE CICLISMO DE SALON INDOOR CYCLING CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
154339	1792006414001	CENTRO DE ENTRETENIMIENTO KANOKACEN S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
24842	0990503869001	CENTRO DE RECREACION, TURISMO, EDUCACION Y DEPORTES DELGADO S.A. EDDEPDEL	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
308264	1391859902001	CENTRO FORMATIVO DE FUTBOL PABLO SAUCEDO CEFF CIA.LTDA.	MANABI	MANTA	MANTA
302775	0691748510001	CENTRO TURISTICO ECOLOGICO LAS ROCAS ECOROCAS CIA.LTDA.	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	PUNGALÁ
122473	0992448598001	CHALLENGER SPORTS S.A. JAGE	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
7365	1790386090001	CHILLO CLUB CAMPESTRE SA	PICHINCHA	RUMINAHUI	SANGOLQUÍ

Figura N° 2. Compañías registradas en Ecuador con el CIUU R9311.01
Tomado de Superintendencia de Compañías

La amenaza de nuevos competidores en la industria es alta puesto que se puede observar que el capital suscrito por las empresas es bajo, lo cual hace que las barreras de entrada al sector sean muy bajas y ha permitido que en los últimos 6 años en Pichincha 8 empresas nuevas se hayan registrado con este código CIUU.

Poder de negociación de los Clientes:

El nivel de esta fuerza se considera alto por las siguientes razones:

El poder de negociación de los clientes es alto ya que en la industria existen varias empresas que ofrecen actividades recreativas y de esparcimiento a las personas. Según la Superintendencia de Compañías, existen varios sustitutos a la industria siendo más de 120 empresas que se encuentran registradas en el CIUU de actividades deportivas y de entretenimiento.

Se debe estar en una constante innovación e informados sobre las nuevas tendencias y mejorar continuamente las instalaciones para poder ofrecer un mejor servicio a los clientes.

Según el portal de la Superintendencia de Compañías (SC) (2018), dentro del CIUU R311 correspondiente a las artes de entretenimiento y recreación existen 124 organizaciones que son sustitutos a la industria. Como se puede observar la cantidad de productos y servicios sustitutos es muy alta, dando gran cantidad de opciones a las personas al momento de buscar un lugar donde realizar alguna actividad física o practicar cualquier deporte, generando así un alto nivel de competencia y sensibilidad del cliente para optar por cualquier opción.

Amenaza de productos sustitutos:

El nivel de esta fuerza se considera alto por las siguientes razones: Los productos sustitutos son los que se encuentran en la misma nomenclatura de nuestro CIUU, es decir la codificación R9311.

- **R9311.02:** Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos o sin ellos para espectadores): pabellones de boxeo y gimnasios. (Ecuador en Cifras, 2012)
- **R9311.03:** Organización y gestión de competencias deportivas al aire libre o bajo techo con participación de deportistas profesionales o aficionados, por parte de organizaciones con instalaciones propias. Se incluyen la gestión de esas instalaciones y la dotación del personal necesario para su funcionamiento. (Ecuador en Cifras, 2012).
- **R9311.04:** Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos o sin ellos para espectadores): boleras. (Ecuador en Cifras, 2012).

Según el Ministerio del Deporte en su informe “Deporte en Cifras” los lugares que utilizan más los ecuatorianos para practicar algún deporte son las canchas de barrio con un 62% en la calle un 33% y los parques un 75%. Por otro lado, los lugares preferidos para realizar actividad física son los espacio públicos con un 87%, seguido por privados con un 9% y las calles un 4%. (Ministerio del Deporte, 2012) Esto es una alta amenaza, puesto que más del 80% de las personas prefieren realizar actividades físicas en lugares públicos, lo que implica que la tendencia de las personas es buscar el ahorro al momento de practicar un deporte.

Se debe tomar en cuenta que dentro de los productos sustitutos se puede encontrar lo que son campamentos vacacionales, o salidas al cine, excursiones y actividades recreativas o de ocio, parques, calles, lugares públicos. Esto tiene un fuerte impacto en las empresas del sector, puesto que restan posibles clientes.

Poder de negociación de proveedores

Esta fuerza se considera de nivel medio por las siguientes razones: el ámbito de búsqueda de los implementos necesarios para realizar cualquier actividad física es bajo, existen varios proveedores de estos insumos lo cual facilita la gestión.

Según la SC en el CIIU G4649 que corresponde a la venta de al por mayor de partes y accesorios e implementos deportivos, existen registradas 67 empresas a nivel nacional.

Para la construcción de las infraestructuras el poder de negociación de los proveedores también es bajo, hay mucha oferta en el mercado de arquitectos, ingenieros civiles, con lo cual se puede elegir la mejor opción.

Según la SC en el CIIU G4663.1 que corresponde a la venta al por mayor de materiales para la construcción, artículos de ferretería, equipo, materiales de fontanería (plomería, gasfitería) y calefacción existen registradas 160 empresas. (Superintendencia de Compañías, 2019) La adquisición de todos los materiales

para la edificación de cualquier estructura, existe muy buena oferta en el mercado por lo que su poder de negociación es bajo.

En la búsqueda de un proveedor del software de gestión deportiva en el Ecuador el poder de negociación es alto; no existen muchos lugares que ofrezcan un software que facilite tanto la administración como la gestión de recintos deportivos.

Para la adquisición de equipo de seguridad el poder de negociación de los proveedores es bajo ya que existen varios lugares donde se puede conseguir este material tecnológico, lo que facilita la búsqueda y la opción más conveniente.

Rivalidad entre competidores

El nivel de fuerza es alto ya que en el mercado existen muchos negocios que ofrecen alternativas para las personas al momento que quieren realizar alguna actividad en sus tiempos libres. Al tener en el CIUU más de 20 empresas registradas en Pichincha indica que hay muchos competidores con los cuales se puede analizar algunas variables que afectan al giro del negocio como: precios, ubicación, cercanía de la competencia, factores diferenciadores, beneficios.

Y por último un factor importante a tener en cuenta es la gran cantidad de espacios públicos que las personas disponen para realizar la práctica deportiva o actividad física, esto hace que las estrategias de las empresas del medio, sean muy agresivas para poder captar la mayor cantidad de mercado posible, y así generar mayor utilidad y rentabilidad.

Tabla N° 2. Matriz EFE

MATRIZ EFE			
Factores Clave	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Gran porcentaje de personas que practican deporte en el Rumiñahui.	0,12	4	0,48
Capacidad adquisitiva de los consumidores	0,1	4	0,4
Gobierno Nacional promueve a través de programas la práctica deportiva en el país.	0,09	4	0,36
nuevas tecnologías	0,05	3	0,15
La población de Pichincha y Rumiñahui	0,07	3	0,21
Crecimiento de personas que practican deporte en Rumiñahui	0,08	4	0,32
Compra de productos deportivos se puede deducir de impuestos	0,05	3	0,15
Amenazas			
Entrada de nuevos competidores a la industria	0,08	2	0,16
Productos sustitutos	0,12	1	0,12
Espacios públicos para la práctica deportiva	0,07	1	0,07
Precios del mercado muy competitivos	0,08	1	0,08
Aumento de la competencia	0,04	2	0,08
Restricciones Legales	0,02	2	0,04
poder de negociación de los clientes	0,09	1	0,09
TOTAL	1		2,71

La matriz EFE es una herramienta que permite analizar los factores externos, que influyen directamente en el giro de un negocio, que permite estructurar estrategias para aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas del entorno (Yi Min Shum Xie , 2019). Con el resultado obtenido de 2.71 que es un valor mayor al promedio ponderado, el valor total de las amenazas es de 0.64 que es inferior al de las oportunidades que es 2.05, esto quiere decir que el medio externo es favorable para la industria. El total ponderado es superior a la media que es 2.07, esto quiere decir que se están aprovechando las oportunidades que se presentan, pero también que no se está minimizando mucho las amenazas ya que el valor no está ubicado tan arriba de la media.

Conclusiones

La sociedad está consciente que hacer deporte es saludable, mantiene a la persona alerta, le saca del sedentarismo y ayuda a mantener su cuerpo y su mente en buena forma, por eso gran cantidad de personas realizan actividad física en todo el país, muchas de las cuales buscan instalaciones deportivas bien adecuadas para practicar el deporte favorito.

Esto lo ha tomado en cuenta también el Gobierno Nacional promoviendo la práctica deportiva a través de programas específicos en todo el país, cediendo instalaciones que antes pertenecían a Instituciones Públicas y que eran de uso exclusivo para sus empleados y familias, ahora puedan ser utilizadas por todas las personas que acudan a dichos sitios, como por ejemplo el Complejo deportivo de la Contraloría, el del Banco Central, que forman parte del Ministerio del Deporte, otra institución también creada luego de la importancia que ha tomado el mismo.

La actividad física cuenta con muchos lugares apropiados tanto para hacer ejercicio y como para practicar el deporte preferido por las personas.

Existen parques con canchas de fútbol, vóley, tenis, básquet, pistas para trotar con piso adecuado para que no sea fuerte el impacto, áreas verdes, en fin, hay toda una gama de posibilidades de encontrar un lugar donde ejercitarse.

Los gimnasios son lugares donde se puede encontrar todos los implementos necesarios para ejercitar el cuerpo, con máquinas específicas e instructores capacitados, para ayudar a las personas a realizar su práctica deportiva, de acuerdo a las preferencias de cada persona.

Al ser parte importante de la vida de las personas la actividad física, hay mucha oferta en el mercado, tanto en el sector público como en el privado, por lo que la negociación de clientes es alta, y es recalcando la diferenciación en el servicio, en las instalaciones, la seguridad, en fin, el plan de marketing implementado será el factor decisivo para atraer clientes a una plaza deportiva que ofrece un servicio exclusivo y seguro.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Investigación cuantitativa y cualitativa

Problema de la investigación:

Determinar si las personas que viven en el Valle de los Chillos y sectores aledaños están interesadas en acudir a una Plaza Deportiva, que cuente con un servicio de cardioprotección y cancha de fútbol con una cubierta especial que ofrece una protección de 100% contra rayos UV.

Propósito de la investigación:

Predecir el comportamiento del consumidor en una plaza deportiva en el Valle de los Chillos.

Objetivos:

- Identificar el tipo de actividades que motivaría a las personas a acudir a la plaza deportiva.
- Establecer precios que estarían dispuestos a pagar las personas en estas instalaciones
- Determinar las variantes que pueden motivar o desmotivar a las personas de acudir a la plaza deportiva.

Hipótesis:

Determinar si las personas que viven en el Valle de los Chillos estarían interesadas en acudir a una plaza deportiva, que cuente con una cubierta especial que protege 100% contra rayos UV y que además cuenta con un desfibrilador que les proporcionaría cardioprotección.

Preguntas de investigación:

- ¿Qué tipo de actividades motivará a las personas para que acudan a la Plaza Deportiva?
- ¿Qué precio están dispuestos a pagar las personas para adquirir el servicio?

- ¿Qué variantes se considerarían positivas o negativas para acudir a la Plaza Deportiva?

3.1.1 Investigación Cualitativa

Entrevistas

Entrevista 1

Sr Oscar Lara: Administrador del complejo del Club Independiente del Valle

Trabaja hace 7 años en esta institución, trabaja 6 días a la semana y su horario es de 8H30 a 17H00, su sueldo mensual es de \$3000 mensuales. Está encargado de controlar, supervisar y dirigir al personal de mantenimiento y limpieza que son en total 9 personas cuyos sueldos están entre \$400 y \$800 mensuales.

El costo mensual aproximado del mantenimiento del complejo es de alrededor de unos \$12.000 mensuales; sólo en las canchas de césped natural cuestan alrededor de \$3.000 mensuales, mientras que la cancha sintética como se la cepilla cada 6 meses tiene menor costo.

Entrevista 2

Ing. Daniel Ayala: Administrador y Propietario del complejo Deportivo Quipus en el Valle de los Chilllos, que consta de un gimnasio y una cancha de futbol.

Trabaja 6 días a la semana de lunes a viernes de 16H00 a 22H00 y el sábado de 8H00 a 11H00. Tiene 6 personas a su cargo que son; 3 entrenadores para el gimnasio, 1 administrador, 1 persona encargada de la limpieza y 1 de mantenimiento.

Daniel se encarga del control del personal, planificación y dirección de proyectos, realiza el marketing y manejo de redes sociales

El sueldo de los entrenadores es el básico \$394 más bonos por cumplimiento de objetivos que pueden estar entre los \$50 a \$100, también se les paga horas extras, por lo que sus sueldos están entre \$500 y \$530 mensuales.

El mantenimiento está a cargo de una persona que percibe un sueldo correspondiente a la mitad de un sueldo básico, ya que trabaja medio tiempo. Este sería también el costo de mantenimiento del complejo

El administrador gana \$394, y está encargado de revisar las mensualidades, brindar información del lugar y llevar las facturas.

Para iniciar con el proyecto contaba ya con el sitio, sus gastos fueron de alrededor de \$15.000 en máquinas para el gimnasio

Para la cancha de futbol gastó alrededor de \$20.000 ya que hubo que remover y aplanar la tierra. La malla electro soldada que es el cerramiento y el sistema de drenaje, las redes para el techo y la iluminación fue lo más costoso de este proyecto.

Tiene que cortarse el césped cada 15 días además de tizar la cancha, lo cual tiene un costo que varía entre \$60 y \$100 solares.

Los horarios que tienen más afluencia de gente son de 16H00 a 22H00y las reservas de la cancha en fines de semana sobre todo y los jueves en la noche de 19H00 a 22H00.

El alquiler de la cancha es de \$30,00 en el día y \$35,00 en la noche.

El gimnasio tiene 2 mensualidades: \$35,00 y \$50,00 mensuales.

Entrevista 3

Ing. Daniel Gabela: Coordinador de Deportes en el Club Los Chillos

Hay tres rubros generales: material o materia prima para las instalaciones, esto varía entre \$2.000 y \$4.000 mensuales, dependiendo del tipo de mantenimiento que se debe hacer.

Otro rubro es el de los sueldos, que son \$3.000 mensuales; hay trabajadores de plante y otros que prestan servicios.

Cada 4 o 5 meses se compra artículos deportivos, este valor está alrededor de los \$500 mensuales más o menos.

Este Club cuenta con un campo de golf de 9 hoyos, en donde se realizan competencias; 10 canchas de tenis de arcilla; 1 cancha de Squash, Raquet y Vóley; 1 cancha de pádel; 1 cancha de fútbol con césped natural (7x7); gimnasio, gimnasio de cycling; piscina semiolímpica; zona de práctica de golf; estación para caballos.

Los sábados y domingos y feriados se llena de gente.

Los horarios son:

- miércoles de 7H00 a 19H00
- Jueves y viernes de 7H00 a 21H00
- Sábados y domingos de 7H00 a 17H00

Si el socio quiere ir lunes o martes, lo puede hacer, pero no están habilitados todos los servicios.

La membresía anual varía entre \$7.000 y \$10.000, hay meses en que se hacen promociones. La membresía empresarial es de \$10.000 y \$1.500 por persona (las empresas pueden incluir hasta 10 personas) Cuesta \$270 mensuales. Dentro de la mensualidad \$60 disponen para consumo en el restaurante, que no son acumulables.

Conclusiones

Estas entrevistas brindan información oportuna para desarrollar el negocio. Muy importante es saber cuánto se puede invertir en sueldos, mantenimiento de las instalaciones, en fin, los costos que implican un complejo deportivo.

También aclara las funciones de cada persona que preste los servicios, horarios, así como los días y horas con mayor afluencia y que demanda más trabajo.

Saber cómo son sus instalaciones y sus implementos deportivos, los costos de estos, así como del funcionamiento del complejo en general es muy importante para empezar, además de conocer de proveedores y lugares cercanos en el Valle para tenerlos en cuenta, para solventar cualquier emergencia.

Facilita el poder establecer precios, ya que permite establecer un equilibrio para poder competir, sabiendo que están en el Valle de los Chillos también.

Grupo Focal

El grupo focal se lo realizó a 10 personas, que son parte del público objetivo del plan de negocio. Se abordaron diferentes temas importantes para la elaboración del plan de negocios. Primero se habló de la necesidad que exista un plaza deportiva en el sector, los participantes hicieron énfasis en que es una buena idea, dado que en el Valle de Los Chillos no existe algo parecido, la idea de negocio sonó bastante en los jóvenes porque mencionaban que si existe un bar/cafetería también, pueden ir hacer deporte y después pasar un tiempo relajado con amigos; además tener cancha de fútbol, eua vóley y básquet, los 3 deportes que se juegan en equipo, permite la socialización ya que es cuestión de reunir algunos amigos y pasarla bien.

Los horarios de atención sugeridos fueron de lunes a viernes 12:00 – 22:00, sábados y domingo de 10:00 – 23:00. Los horarios nocturnos lo prefieren los jóvenes universitarios, porque generalmente por trabajo, universidad y otras actividades, se reúnen siempre a partir de las 21:00 pm.

La ubicación debe ser en un lugar de fácil accesibilidad en transporte público y contar con parqueadero seguro para los autos.

El precio de alquiler dispuesto a pagar por una hora de arriendo de las canchas va entre los \$35 - \$40.

Tomando en cuenta que existen riesgos al momento de hacer deporte, y que la plaza deportiva contará con certificación de cardioprotección con un desfibrilador, y que además la cancha de futbol sintética contará con una cubierta translúcida que protege de los rayos UV en un 100%, que es difusor de luz natural y protege en caso de lluvia, dijeron que estarían dispuestos a pagar un valor más alto que varía entre los \$45-\$60 / hora de alquiler de canchas.

Se llegó a la conclusión de que este proyecto es atractivo para las personas, porque contarían con un lugar donde pueden acudir en familia o con amigos a

practicar deporte y realizar actividades de esparcimiento en forma segura, cuidando de ellos en forma total.

3.1.2 Investigación cuantitativa Segmentación

Tabla N° 3. Segmentación Geográfica

Segmentación			
Geográfica	Lugar	Población	%
	Quito	2.644.145	100%
	Rumiñahui	112.603	4,20%
	Conocoto	82.072	3,10%
	Alangasi	24.251	0,90%
	Amaguaña	31.106	1,17%
	Total	250.032	9,37%

Tabla N° 4. Segmentación Demográfica

Segmentación			
Demográfica	Hombres- Mujeres	Cantidad	%
	Quito	250.000	100%
	18 a 30 años	41.625	16.65%
	31 a 64 años	66.050	26.42%
	Mayores a 65 años	1.000	0.4%
	Total	108.675	43.47%

Tabla N° 5. Segmentación Psicográfica

Segmentación			
Psicográfica	Descripción	Cantidad	%
	Personas que Practican Deporte en Quito ("INEC 2012")	108.675	100%
	Personas que practican Fútbol	15.214,5	14%
	Personas que practican ecua vóley	6.846,525	6.3%
	Personas que practican Baloncesto	3.803,625	3.5%
	Total	25.864,65	23.8%

Población de Interés

Tabla N° 6. Población de interés general

N	108.675
P	50%
Q	50%
Z	1.96
i	5%
n	384

Muestra

El tamaño de la muestra es de 384 personas, al tratarse este de un proyecto académico, se procedió a realizar 52 encuestas.

Encuestas

Se realizaron encuestas a 52 personas que forman parte del mercado objetivo del plan de negocio, de donde se pudieron obtener algunas conclusiones, entre las más destacadas tenemos:

- De los 52 encuestados el 41.7% fueron mujeres y 58,3 fueron hombres.
- El 66,7% de los encuestados tenían una edad entre 18 y 25 años
- El 23,3 % de los encuestados tenían una edad entre 26 y 35 años
- El 41,7 de los encuestados realiza actividad física entre 3 y 4 veces por semana
- El 40% de los encuestados realiza actividad física de 1 a 2 veces por semana
- El 58,3% de los encuestados estarían interesados en acudir a la Plaza Deportiva en el Valle de los Chillos
- Los Deportes que más les gustaría practicar a los encuestados en la plaza Deportiva son:
 - Fútbol con el 86,7%
 - Ecu-Vóley con el 33,3%

- Los servicios adicionales con los encuestados les gustaría que cuente la plaza deportiva son:
 - Gimnasio el 76.7%
 - Bar el 73.3%
 - Restaurantes el 56,7%
- Los horarios con los que les gustaría a los encuestados que funcione la Plaza Deportiva son:
 - Lunes a viernes de 11hs a 22hs con un 58,3%
 - Sábados y Domingos de 7hs a 23hs con un 66,7%
- Los días que más interesados en acudir los encuestados a la plaza deportiva son:
 - Sábado con un 73.3%
 - Domingo con un 51.7%
 - Viernes con un 48.3%
 - Jueves con un 46.7%
- Respecto al rango de precio que estarían dispuestos a pagar 68,3%, un rango de \$30 a \$44 dólares el alquiler de una hora de las canchas y un 31.7% un rango de \$45 a \$50 dólares por el alquiler de las canchas por una hora.
- EL lugar de residencia de los encuestados resultó así:
 - 35% viven en Quito
 - El 53.3 % en el Valle de los Chillos y sus alrededores.
- El 81.7% de los encuestados estarían dispuestos a pagar un poco más por acudir a un lugar que ofrece cardioprotección.

Resultados Tablas Cruzadas:

1. Las variables analizadas fueron: El género y la edad de las personas para determinar de mejor manera cual es el mercado objetivo de este plan de negocio, y se puede observar que el 88.46% de los encuestados se encuentran en una edad de entre los 18 y 35 años, Lo cual nos indica que el giro de negocio debe enfocarse más en este segmento de personas.

2. Las variables analizadas fueron: Las veces que practican deporte por semana más las edades, Y se puede observar que el 40.3% de los encuestados respondieron que practican deporte de 3 a 4 veces por semana, este indicador es bueno ya que indica que un buen porcentaje de las personas acudirían a la plaza deportiva a practicar algún deporte entre 3 y 4 veces por semana, lo cual es un indicador positivo para la ejecución del plan de negocio.
3. Las variables analizadas fueron: el género y la frecuencia con la que realiza actividad física, donde hay dos datos que llaman la atención, el primero que en los hombres el 57% realiza actividad física de 1 a 2 veces por semana, mientras que en las mujeres apenas el 16.6% realizan actividad física de 1 a 2 veces por semana más bien el 41.6% de las mujeres realiza actividad física de 3 a 4 veces por semana, lo cual es un factor a tomar en cuenta y puede ser necesario buscar otras actividades que sean más llamativas para mujeres como crossfit, aeróbicos, baile terapia, etc. Para captar de mejor manera a este segmento del mercado.
4. Las variables analizadas fueron: el género y si están dispuestos a pagar un poco más por acudir a un lugar que ofrece cardioprotección, los resultados reflejan que el 95.8% de las mujeres si están dispuestas a pagar un valor extra por este servicio mientras que en los hombres el porcentaje baja un poco con el 82%. Los resultados reflejan que hay buena acogida a que exista un lugar que ofrezca áreas para practicar deporte y que cuente con el servicio de cardioprotección, y que las personas estarían dispuestas a pagar un poco más por este servicio.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS

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

En general hay una mentalidad muy acentuada en la población en cuanto a realizar actividad física, con el fin de mantenerse en forma y por tanto sanos. Siendo así, la idea es que la gente en general, tanto jóvenes como adultos, buscan sitios bien estructurados y equipados con el fin de realizar su práctica deportiva con toda comodidad y sobre todo con seguridad.

En el PEST se concluyó que, en cuanto al área política, se ve un interés y por tanto un medio favorable en cuanto al apoyo gubernamental para programas que promueven la práctica deportiva, ya que su preocupación es mantener una población saludable a través del ejercicio y así evitar enfermedades que a la final resultan más costosas y llevan a la población a no tener una buena calidad de vida. En el área económica tenemos un boletín de prensa de mayo del 2015 del SRI en el que habla acerca de los implementos y servicios deportivos que se pueden deducir como gastos personales en salud. Esto implica un mayor interés por invertir en el área deportiva con el fin de mantenerse sanos y a la vez ser beneficiados con la deducción de impuestos por parte del Estado.

En el área tecnológica se puede determinar que hay muchas alternativas por las cuales uno puede optar para el giro de negocio, como por ejemplo tenemos la cubierta de última tecnología, que es translúcida, protege de los rayos UV en un 100%, resguarda de la lluvia a los usuarios de la Plaza Deportiva, esta tecnología también dispersa el sonido provocado por la lluvia, por ejemplo, al igual que el exceso de luz y todo esto, no se encuentra en ningún otro lugar de la provincia de Pichincha. Si hablamos del tema de seguridad tenemos unas instalaciones de primera, con personal muy capacitado en este tema, especialmente en el desfibrilador que se pone a disposición de los deportistas, siendo el primer lugar en el Ecuador que cuenta con este dispositivo que ayuda a la cardioprotección, es decir a evitar problemas cardiovasculares y posibles muertes súbitas, mientras el deportista realiza su rutina, otorgando un servicio

innovador diferente y que ofrece mayor tranquilidad y seguridad a las personas que acudan a la

Plaza deportiva. También se encuentra el software de gestión deportiva, que facilitara la manera de reservar y realizar sus compras en la plaza deportiva,

En cuanto al análisis PORTER se puede ver que en Pichincha existen 10 empresas registradas con el mismo código CIU, y nos indica que el capital suscrito no es muy alto y que la amenaza de entrada de nuevos competidores es muy alta, pero al tener servicios y productos diferenciadores se compensa este punto. Por otro lado, tenemos que el poder de negociación de los clientes es alto al existir bastante demanda y productos sustitutos, pero de igual manera, al ofrecer servicios innovadores y únicos en el mercado, los clientes optan por elegir la opción de acudir a la plaza deportiva en lugar de ir a otro lado, porque se ofrece seguridad, comodidad y buen trato.

Las entrevistas se realizaron a 3 personas que conocen mucho acerca de la administración de complejos deportivos, El Sr Oscar Lara administrador del complejo de club de fútbol Independiente del Valle, Daniel Ayala administrador del Complejo Deportivo Quipus ubicado en San Pedro de Taboada y el Ing. Daniel Gabela Coordinador de Deportes en el Club Los Chillos

Con ellos se abordó temas de suma importancia como: los rubros que se tienen al momento de administrar un complejo deportivo; costos de mantenimiento; sueldos de personal; la cantidad de personas que están a cargo de cada puesto para el manejo y el funcionamiento de estos sitios; los problemas más importantes que se les han presentado; la manera como lo han solucionado; que aspecto de cada complejo les gustaría mejorar; cuáles son sus falencias y un punto importante: cómo es el manejo del personal y del público que asiste a dichos complejos, uno de los temas más complicados porque no hay como satisfacer a todos, sobre todo cuando se está en mantenimiento de las diferentes canchas y áreas deportivas

El focus group se lo realizó a 10 personas, que forman parte del público objetivo al que el plan de negocio se está enfocando. Aquí se pudo concluir que, en primer

lugar, no existe una plaza deportiva en este sector de la ciudad y creen que es necesario que se desarrolle un proyecto así en el Valle de los Chillos; que la plaza cuente con bar o con restaurantes llamó mucho la atención del público más joven, ya que realizar deporte entre amigos y después relajarse en los restaurantes comiendo o bebiendo algo, disfrutando del momento. Los principales deportes que les gustaría ir a practicar: fútbol, baloncesto y ecuvoley, que son deportes en grupo que obligan a socializar.

Con respecto a los valores que están dispuestos a pagar por el alquiler de las instalaciones, oscila entre los 30 y 40 dólares la hora, pero después de la información que se les brindó sobre casos de muerte súbita y que se va a implementar en la plaza un lugar con cardioprotección, las personas dijeron que estarían dispuestos a pagar un poco más por este servicio y pagarían entre 45 hasta 60 dólares la hora de alquiler.

Para finalizar este análisis las conclusiones finales del grupo focal son: es un proyecto viable, atractivo para las personas, que contaría con un lugar donde se puede realizar deporte, se socializa tanto con amigos como con otros grupos o equipos, se puede ir con la familia y disfrutar de un momento de esparcimiento, un lugar con espacios verdes, relajante, que les saque a los deportistas del cemento, el pavimento y el tráfico, que son causantes del stress, y que les da seguridad.

Se realizaron 52 encuestas al público objetivo del giro de negocio, donde se analizaron variables determinantes para el plan de negocio como: la ubicación, precio, horarios de funcionamiento, servicios que les gustaría que se ofrezcan, deportes que les gustaría practicar, y saber cuántas veces acudirían por semana a la plaza deportiva.

Con el resultado reflejado en las encuestas podemos concluir que la idea es muy llamativa para las personas, están muy interesadas en que un proyecto así se desarrolle en el sector del Valle de los Chillos; además un factor muy importante es que el 43% de los encuestados realizan actividad deportiva de 3 a 4 veces por semana factor positivo para la ejecución de la idea de negocio.

Dentro de los servicios adicionales con los que les gustaría que cuente la plaza deportiva están un bar, restaurantes y un gimnasio, lo cual son datos importantes que se deben considerar al momento de la ejecución del proyecto. En cuanto a los horarios los que más atrajeron a los encuestados fueron: lunes a viernes de 11H00 am a 22H00 pm; sábados y domingos de 7H00 am a 23H00 pm.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing que se ha seleccionado para el plan de negocio es la de la diferenciación, que es una estrategia que consiste en ofrecer en el mercado un servicio que posee características que hacen que sea único o diferente y por lo cual estaría dispuesta la persona a pagar un valor superior. (Formación, 2019)

Esta estrategia se va a aplicar en este plan de negocio puesto que en el Valle de los Chillos no existe ninguna plaza deportiva y más aún un lugar que cuente con cardioprotección para los deportistas. Para llegar a las personas, es importante recalcar que es el único lugar en la ciudad que cuenta con este servicio innovador y los beneficios que acarrea en el ámbito de la salud, sobre todo.

Matriz de Ansoff

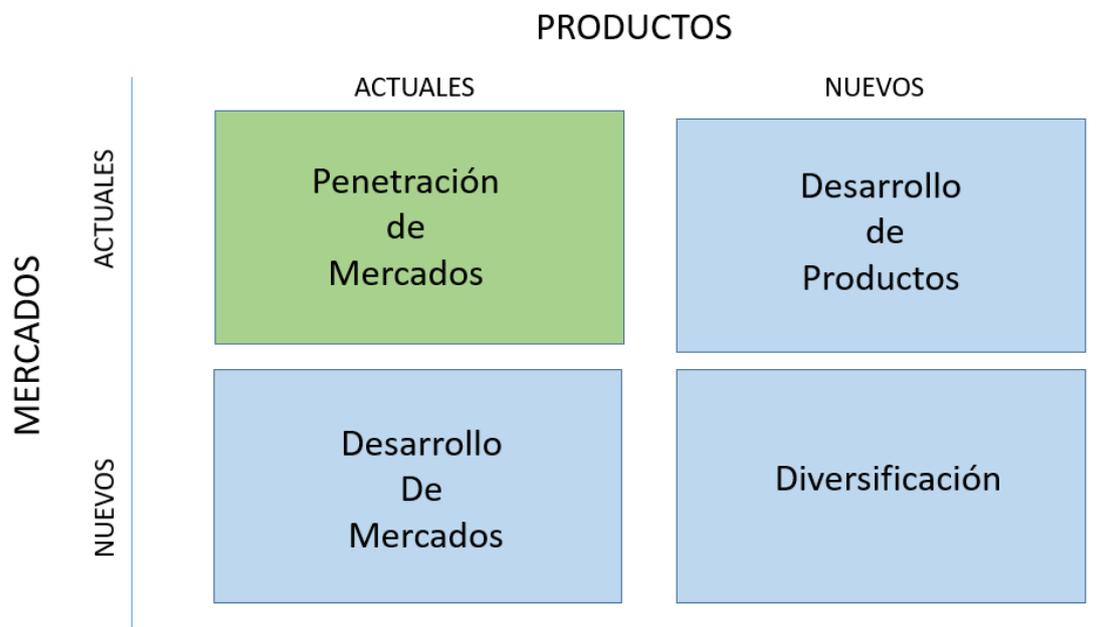


Figura N° 3. Matriz de Ansoff

La estrategia a aplicar es la penetración de mercado, puesto que se ofrece un servicio existente en un mercado que de igual manera ya existe, pero se deben

desarrollar estrategias para lograr que el cliente utilice con mayor frecuencia las instalaciones, se debe de igual manera aplicar estrategias de precios, así como también promociones. (Villafaña Figueroa, s.f.)

5.1.1. Mercado objetivo

Tabla N° 7. Mercado Objetivo

MERCADO OBJETIVO		
VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Población Cantón Rumiñahui	112.603	100%
Hombres	42.732	37.95%
Mujeres	69.871	62,05%
Edades 19 a 55 años	61.931	55%
Personas que Hacen deporte	60.805	54%
Personas que practican (fútbol, baloncesto, ecua vóley)	26.799	23,8%

Después de realizar una investigación cuantitativa, se obtiene que el 62.5% del mercado meta está interesado en acudir a una Plaza deportiva ubicada en el Valle de Los Chillos, con un enfoque en la seguridad de los usuarios. Dando como resultado un mercado objetivo de 16.749 personas que estarían dispuestos a acudir a la plaza y a pagar por su uso.

Por lo que se llega a la conclusión de que la ejecución del plan de negocio es viable, al tener una aceptación alta por parte del mercado objetivo del proyecto.

5.1.2. Propuesta de valor

Tomando en cuenta que en el Valle de los Chillos no existe una plaza deportiva, se presenta este plan de negocios con dos propuestas con valores fundamentales. Primero: cuenta con un techo único, que no existe en ninguna otra cancha en Pichincha, las características son: que cubre 100% de la radiación UV, tiene aislamiento térmico y acústico. Segundo: cuenta con cardioprotección, que permite atender cualquier tipo de emergencia grave que se pueda suscitar en el lugar.

Todas estas adecuaciones se harán con el propósito de presentar al deportista un sitio seguro en el cual pueda estar cubierto de riesgos sobre todo en la salud, al estar protegido de los rayos UV, así como de cualquier problema cardiovascular. Esto es un punto importante ya que se puede realizar deporte en forma segura, en un espacio protegido y con gente capacitada para brindar un excelente servicio.

Entrar en el mercado con una plaza deportiva con los espacios adecuados, segura en cuanto a cuidar la salud y con un personal capaz de responder con amabilidad y sobre todo con capacidad a cualquier circunstancia, amerita captar la confianza de los deportistas.

La estrategia que se ejecutará es la de (+/+) más beneficios por más un valor superior al que ofrece la competencia. Se busca atraer a más personas a la plaza deportiva, ofreciéndoles más beneficios que cumplan o superen la expectativa de los clientes, todo esto por el un precio más elevado tomando en cuenta los diferenciadores que se posee en relación a la que oferta la competencia. El alquiler de instalaciones, por una hora de práctica deportiva oscila entre los \$25 y \$55 dólares dependiendo del lugar y el tipo de instalación.

CANVAS

<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> * Proveedores de implementos deportivos. * Proveedor de desfibrilador. * Proveedor de cubierta. * Arrendatarios. * Patrocinadores 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> * Alquiler de instalaciones. * Alquiler locales comerciales. * Seguridad * Cardioprotección 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> * Cubierta única en la cancha de fútbol. * Desfibrilador (lugar con cardioprotección) * Instalaciones amplias y cómodas 	<p>Relación con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> * Servicio personalizado. * Fidelización. * Interacción personal y digital. 	<p>Segmento de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> * Familias. * Jóvenes. * Adultos (Hombres y Mujeres) * Adultos mayores. 
<p>Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> * Capital Humano. * Infraestructura. * Insumos Deportivos. * Aparatos tecnológicos. * Software 	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> * Cubierta de la cancha. * Desfibrilador. * Capital Humano. * Insumos Deportivos. * Insumos tecnológicos. * Infraestructura óptima. 	<p>Fuentes de ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> * Alquiler de canchas. * Alquiler de locales comerciales. * Publicidad. 	<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> * Instalaciones (Plaza Deportiva) * Presencial. 	

Figura N° 4. Modelo Canvas

5.2. Mezcla de marketing

5.2.1. Producto

EL giro de negocio es establecer una plaza deportiva en el sector del Valle de los Chillos; el concepto general de la plaza es el de proporcionar unas instalaciones cómodas y seguras para la práctica de su deporte favorito, para mantenerse en forma, con buena salud, en un lugar donde las personas puedan ir con su grupo de amigos o familia, a disfrutar de una mañana deportiva. La plaza deportiva contará con canchas de fútbol, ecua vóley y baloncesto con una proyección a implementar nuevos espacios deportivos en los próximos 60 meses. La creación de este nuevo espacio en este sector, lo que busca es satisfacer la necesidad de contar con espacios adecuados y seguros para la práctica deportiva.

La organización se va a constituir con el nombre de Plaza Deportiva del Valle, llevará el nombre en español por ser el idioma nativo del Ecuador, y se ubica también en el top 3 de los idiomas más hablados a nivel mundial. Con este nombre será fácil de identificar el giro del negocio para las personas, y para el grupo de interés. Sera el nombre comercial y con el que se promocionará el lugar.

La plaza deportiva debe satisfacer o superar las expectativas de los usuarios, en todos los aspectos que este abarca: instalaciones de primer nivel, otorgando un espacio amplio y seguro para la práctica deportiva, cumpliendo los estándares básicos solicitados por las entidades reguladoras y superándolas para generar una mejor experiencia y confort a todas las personas que acudan. Será el primer lugar en el Ecuador que cuente con cardioprotección dando mayor tranquilidad y confianza a los usuarios al momento que acudan al recinto deportivo, Adicionalmente la cancha de fútbol contará con una cubierta traslucida que protege a las personas en un 100% de los rayos UV y contra la lluvia, es un dispersor de sonido y de luz natural, garantizando así la seguridad de los clientes y otorgándoles mayor confort al momento de la práctica deportiva.



Figura N° 5. Cubierta especial, cancha de fútbol



Figura N° 6. Cancha de fútbol sintética

Otros factores críticos de éxito son la limpieza y la seguridad del lugar. Para lo cual la plaza contará con personal de mantenimiento y de seguridad, dando comodidad a los usuarios

5.2.2. Servicio

Paquete “EMPRESARIAL”

Este paquete es exclusivo para empresas, en donde se paga una anualidad para el uso de las instalaciones para todo el personal de la empresa, obteniendo un descuento sobre la hora regular, además de contar con privilegios para los horarios de reserva y realización de eventos de la empresa dentro de la plaza deportiva.

Paquete “FÚTBOL”

Se paga un valor de \$50 dólares por el alquiler de la cancha de fútbol por una hora, puede hacer uso de las canchas de su preferencia (sintética o natural).

Paquete “BALONCESTO”

Se paga un valor de \$30 dólares por el alquiler de la cancha de baloncesto por una hora.

Paquete “ECUA-VOLEY”

Se paga un valor de \$30 dólares por el alquiler de la cancha de ecua-vóley por una hora.

Horarios de Atención

Tabla N° 8. Horarios de Atención

Horarios de Atención	
Día	Horarios
Lunes	11 am a 10 pm
Martes	
Miércoles	
Jueves	
Viernes	
Sábado	7 am a 11pm
Domingo	

5.2.3. Branding



Figura N° 7. Logotipo

El logotipo de plaza deportiva del Valle es una fusión entre varias canchas, la forma de estas permite su multifuncionalidad, los colores escogidos son **unisex**,

atractivos para el consumidor y elegantes, el color azul significa calma, responsabilidad y confianza, a su vez el color verde representa salud, seguridad y relajamiento.

Con todos estos elementos se quiere transmitir que la plaza deportiva brinda confianza y salud a sus clientes, mediante el uso de todas las instalaciones que la misma brinda.

5.2.4. Precio

Para establecer los precios, se analizó los valores que maneja la competencia, también se consideró los diferenciadores que posee la organización, y por último se tomó como referencia las encuestas realizadas, donde se preguntó por valores a pagar, y si estaría dispuesto a pagar un valor extra por los diferenciadores que posee la plaza deportiva, por este motivo los valores que se fijaron son un poco más elevados en relación con la competencia.

- **Fútbol:** El costo de alquiler de las canchas de fútbol ya sea la sintética o el césped natural es de \$50 dólares la hora.
- **Baloncesto:** El costo de alquiler de la cancha de baloncesto es de \$30 dólares la hora
- **Ecua-Vóley:** El costo de alquiler de la cancha de ecua-vóley es de \$30 dólares la hora
- **Empresarial:** El costo del paquete empresarial anual es de \$1157, este valor se puede mensualizar, y con esto la organización puede utilizar las instalaciones de la plaza en horas previamente pactadas, para que sus empleados puedan aprovechar las mismas, además la empresa tiene 2 sábados durante todo el año para el uso exclusivo de las instalaciones donde podrá realizar jornadas deportivas, capacitaciones, integraciones, etc.

Costeo de paquetes: Anexo 5

Tabla N° 9. Costeo de servicio

PAQUETE BALONCESTO	COSTO UNITARIO	PVP	MARGEN \$	MARGEN %
BALONCESTO POR PERSONA	\$ 0,43	3	\$ 2,57	593%
BALONCESTO- CANCHA	\$ 4,33	30	\$ 25,67	593%
PAQUETE FÚTBOL	COSTO UNITARIO	PVP	MARGEN \$	MARGEN %
FUTBOL POR PERSONA	\$ 0,42	3,57	\$ 3,15	750%
FUTBOL - CANCHA	\$ 5,88	50	\$ 44,12	750%
PAQUETE ECUA-VÓLEY	COSTO UNITARIO	PVP	MARGEN \$	MARGEN %
ecuavoley por persona	\$ 0,44	5	\$ 4,56	1045%
ecuavoley cancha	\$ 2,62	30	\$ 27,38	1045%
EMPRESARIAL	COSTO UNITARIO	PVP	MARGEN \$	MARGEN %
por persona	\$ 1,29	11,57	\$ 10,28	797%

Las formas de pago con las que contara la Plaza Deportiva serán en efectivo, tarjeta de débito o transferencia bancaria.

Estrategias de Precios

El propósito de establecer estrategias de precio es para, tener márgenes de utilidad que más se adecúan para la organización, considerando el público en el cual está enfocado.

Estrategia de Precio según su valor (más por más)

Los precios se establecen considerando los factores diferenciadores que posee el giro de negocio, en relación con su competencia. De esta manera la plaza deportiva puede ingresar al mercado con precios sobre la competencia, marcando el valor agregado que se tiene.

Promociones y Descuentos

Una buena manera de captar nuevos clientes es con este tipo de estrategias, por este motivo para el giro de negocio se consideró promociones y descuentos que se pueden aplicar en ocasiones especiales como: día del cumpleaños, día del niño, o a su vez incentivar al usuario mediante promociones como: por cada 10 reservas obtener una hora de alquiler gratis, o 2x1 en horas de alquiler, y los mejores clientes durante un año calendario, acceden a beneficios exclusivos.

5.2.5. Plaza

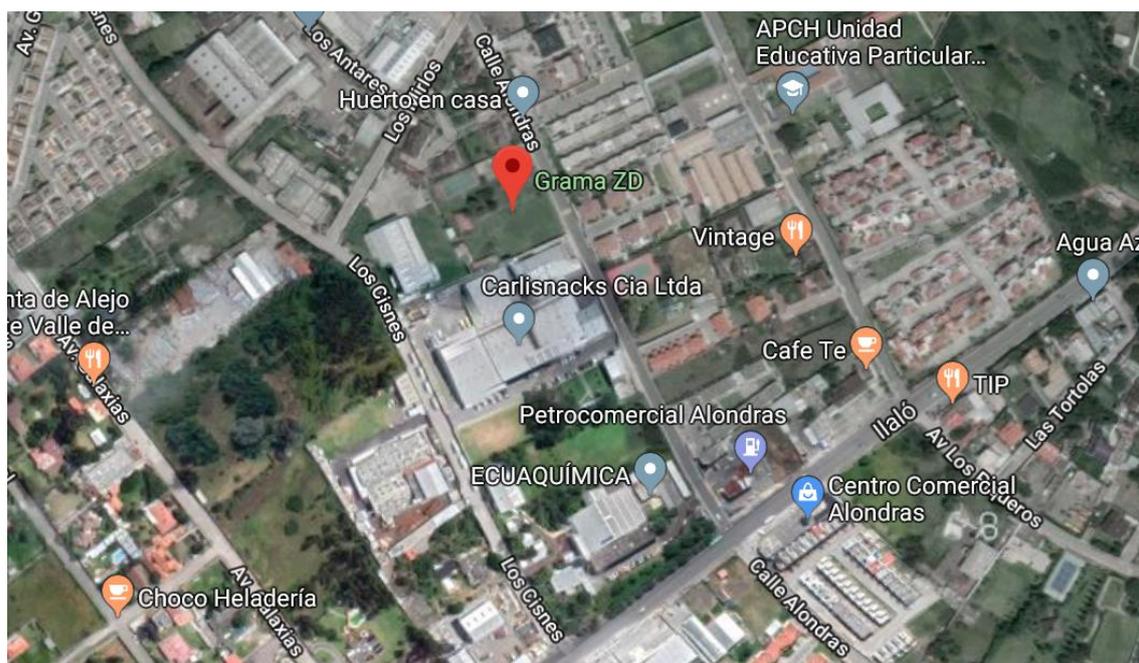


Figura N° 8. Ubicación Plaza Deportiva

El terreno para poner en marcha el negocio es de 5.850 m, está ubicado en el Valle de los Chillos, en las calles las Alondras y Avda. Ilaló. Es un sitio céntrico y el acceso en tanto en transporte público como privado es posible.

Ubicado a 5 minutos del Triángulo (donde llegan todos los buses que vienen de Quito) a 6 minutos de El Tingo y a 15 minutos del Centro Comercial San Luis.

El transporte público pasa por la calle principal y una parada estaría en la esquina de la plaza deportiva.

Está dirigido a todo tipo de personas: jóvenes, adultos, adultos mayores y familias con niños y también para las empresas.

Dado que la empresa que brinda servicios el único canal de distribución será de forma directa, ya que para poder hacer uso de los servicios que brinda la plaza deportiva deben acercarse a las instalaciones.

5.2.6. Promoción

Al ser una empresa nueva, no conocida en el mercado, se necesita comunicar el mensaje a los clientes, es decir, empujar la venta o servicio, por lo que se va a utilizar la estrategia de PUSH, ya que tiene gran alcance y al estar el plan de negocios dirigido a un público amplio se debe atraer la atención de estos.

Se hará uso de esta estrategia mediante el uso de redes sociales, utilizando principalmente Facebook e Instagram, utilizando dos tipos de post para pautar: Primero serán videos cortos entre 30 y 40 segundos para mostrar brevemente las instalaciones, horarios y usos que se pueden aprovechar en las mismas. El segundo método de pauta serán publicaciones con fotografías de las instalaciones, promociones, pasos para reservar, entre otros.

Los videos y publicaciones se los posteará alternando 3 o 4 veces a la semana entre las 16:00 y 22:00 horas, durante los tres primeros meses, después esta pauta se irá reduciendo paulatinamente.

Promoción de ventas: Se entregarán unas tarjetas, en las que se pondrá un sello por cada vez que ocupen las instalaciones, al completar 10 sellos recibirán una hora gratis en las canchas. Si una persona va el día de su cumpleaños tendrá el % de descuento de los años que cumple.

Relaciones Públicas

Plan de patrocinios:

Se contará con tres paquetes para el plan de patrocinios, el paquete de oro podrá tener solamente una marca, ya que se lo considerará como el patrocinador oficial y para esto el convenio debe tener una duración de 60 meses, el paquete de plata lo podrán tener 2 marcas y el convenio debe tener una duración de 36 meses y finalmente en el paquete de bronce no hay límite de marcas que pueden acceder a este beneficio y el convenio tendrá una duración de un año.

Tabla N° 10. Plan de Patrocinios

Plan de Patrocinios	
Paquete	Beneficios
Oro	12 vallas publicitarias (3 vallas por cancha)
	12 banderines dentro de la Plaza Deportiva
	12 post mensuales en redes sociales.
	Parte frontal de los chalecos
	Publicidad en camerinos
	Publicidad en baños
	4 activaciones de la marca al mes
Plata	8 vallas publicitarias (2 vallas por cancha)
	8 banderines dentro de la Plaza Deportiva
	8 post mensuales en redes sociales.
	Publicidad en baños
	2 activaciones de la marca al mes
Bronce	4 vallas publicitarias (1 valla por cancha)
	4 banderines dentro de la Plaza Deportiva
	4 post mensuales en redes sociales.
	1 activación de la marca al mes

Publicidad: Se utilizarán cuatro medios para la publicidad del plan de negocios, Facebook, Instagram, Twitter y Página Web.

Marketing Directo: La manera más adecuada para dar a conocer la plaza deportiva será por medio de redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter), de esta manera los clientes se pueden enterar de eventos especiales, promociones, descuentos, etc. De manera directa, ya que si tienen alguna duda por medio de un mensaje en cuestión de minutos la duda estará resuelta.

5.2.7. Personal

La Plaza Deportiva contará con 6 personas, 4 internas y 2 externas, cada una de ellas estará encargada de funciones específicas para su óptimo funcionamiento

Gerente General: Sus funciones serán la de gestionar todo dentro de la plaza deportiva, supervisar el trabajo del personal, se encargará de firmar contratos, convenios, patrocinios, etc. Elaborará el cronograma, presupuesto anual, mensual y del trabajo semanal, además revisará los informes que presente el administrador de la plaza, para poder tomar decisiones.

Administrador de la Plaza Deportiva: será responsable del buen funcionamiento del área deportiva y administrativa del lugar, verificará que todo se lleve a cabalidad, se respeten tiempos y pagos; supervisará el buen uso de las instalaciones y solucionará problemas que se presenten; manejará las relaciones con los locales comerciales que se encuentren arrendados, que cumplan con lo establecido en los contratos: horarios de trabajo, pagos de arriendo, servicios básicos, tener todo ordenado y limpio.

Área Deportiva: se encargará de gestionar todo lo que se refiere a las instalaciones deportivas: organizar horarios de reservas, verificar el pago; que las canchas estén listas para cada reserva, y solucionar cualquier problema de esta área; supervisará y dará seguimiento al trabajo de recepción.

Área de Mantenimiento: Se encargará el lugar se encuentre siempre limpio, las canchas en óptimo estado; estar pendiente de la limpieza por cualquier percance que se pueda dar y mantener en buen estado todo el recinto.

Recepcionista: se encargará de los horarios de reserva y contestar el teléfono para anotar las mismas; dar toda la información requerida. Asignará las canchas correspondientes a cada reserva; dará información a los clientes sobre promociones, descuentos y eventos que se realizarán en la plaza deportiva.

Área Médica; encargada de estar presente en las instalaciones deportivas, con el fin de atender cualquier percance que pueda suceder en la práctica de algún deporte, específicamente en casos de muerte súbita, paro cardíaco, capacitará constantemente a todo el personal de la plaza, con el fin de que puedan atender estos percances médicos.

Marketing y Comunicación: trabajará de manera independiente a la empresa y se encargará de llevar toda la información a clientes y futuros clientes, postear promociones, fechas especiales, etc.; será el canal directo entre la empresa y los clientes.

Seguridad: trabajará de manera independiente a la empresa y se encargará de velar por la seguridad del recinto, con guardias de seguridad que estén siempre que la plaza deportiva esté abierta, para otorgar mayor tranquilidad y seguridad a los clientes que acudan.

Contador: controlará y verificará toda la parte financiera del plan de negocios, lo hará de forma independiente a la empresa.

5.2.8. Proceso

Los procesos de reserva de cancha son simples, se llama o se va al establecimiento, se selecciona la cancha que se quiere utilizar, se verifican horarios, se cancela el valor y se puede hacer uso de la reserva.

Para alquilar un espacio en la plaza deportiva, se analizarán los costos cliente - dueño, se hará un contrato por 6 meses mínimo previo la, se cancelación de los valores y se puede hacer uso del espacio alquilado.

5.2.9. Flujogramas

Flujograma para recibir información:

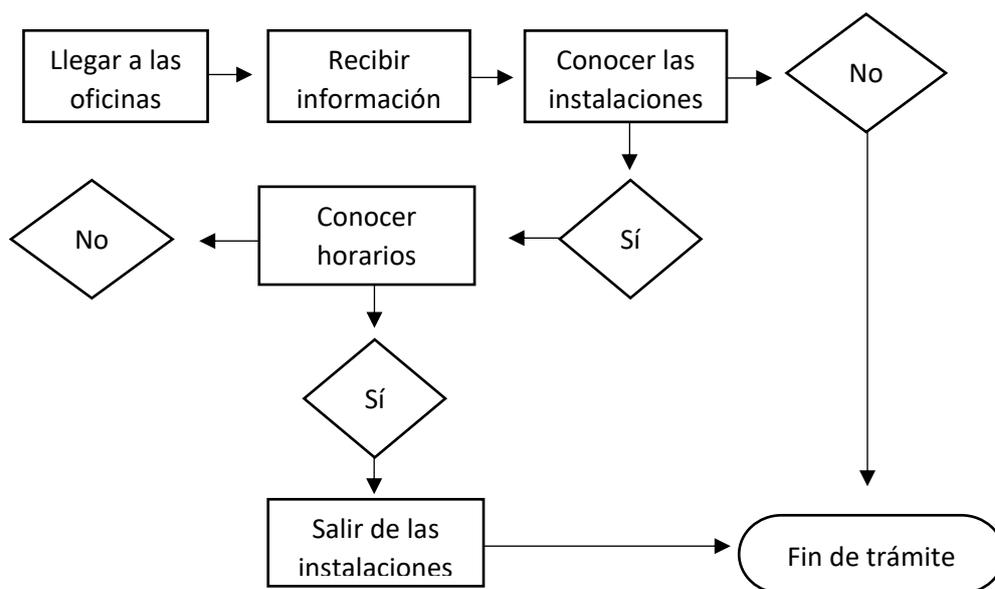


Figura N° 9. Flujograma para recibir información.

Flujograma para reservar las instalaciones:

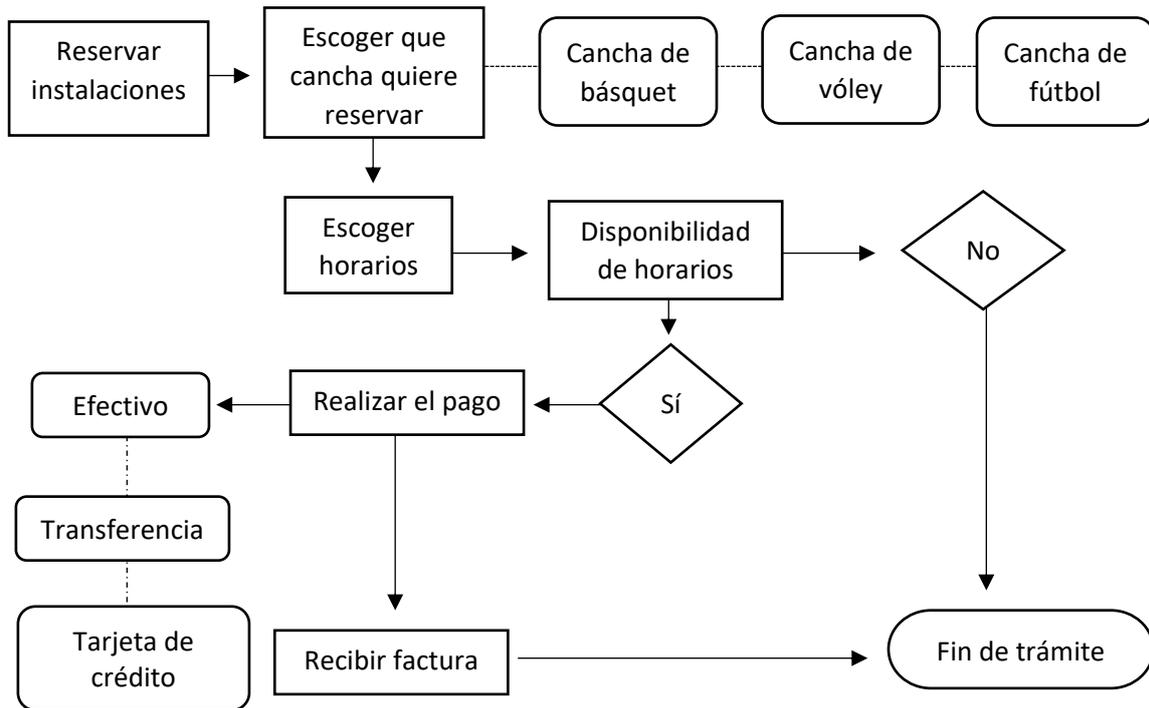


Figura N° 10. Flujograma para reservar las instalaciones

Flujograma para uso de las instalaciones con reserva

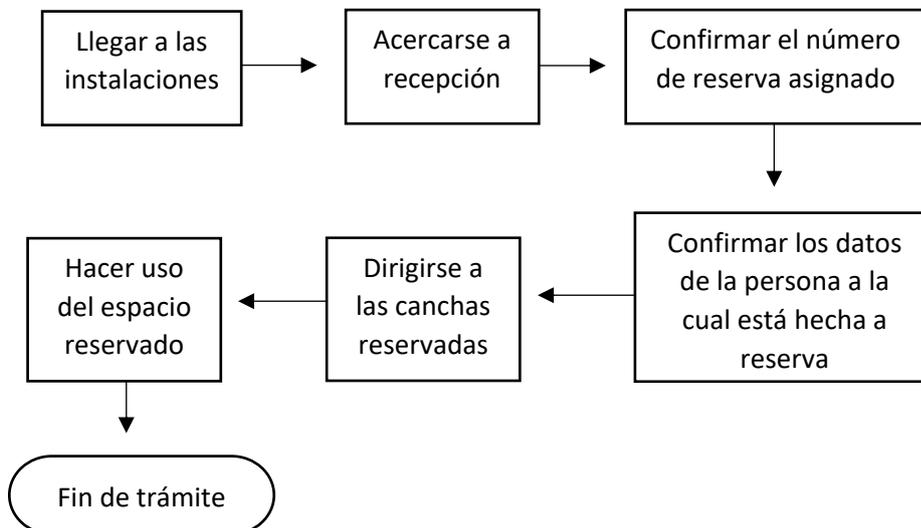


Figura N° 11. Flujograma para uso de las instalaciones con reserva

5.2.10. Prueba

La prueba se hará aleatoriamente, mediante un sorteo en redes sociales, un mes antes de la apertura: 10 personas podrán hacer uso de las instalaciones gratis, atravesando todos los procesos que se deberían hacer habitualmente, solo que no cancelarán ningún valor. Ayudarán con una retroalimentación sobre el proceso, si hay algo en lo que se debe mejorar: tiempos, procesos, capacidad para resolver problemas, etc...

5.2.11. Espacios Físicos

Debido a que el terreno que se utilizará para ejecutar este giro de negocio es un lugar arrendado, se procederá a celebrar un contrato público con el dueño del mismo (Arrendador) tendrá una duración de 10 años para poder garantizar la recuperación del capital invertido en el proyecto. Además, el contrato contará con una cláusula donde se detalla que, si el Arrendador decide dar por terminado el contrato antes de tiempo, deberá devolver la totalidad del capital invertido en adecuaciones que se ajusten al proyecto.

El lugar contará con las siguientes áreas para la práctica deportiva:

- Fútbol:
 - Cancha techada de césped sintético con una medida de 40 x 20.
 - Cancha de césped natural descubierta de 40 x 25
- Baloncesto:
 - Cancha de 15 x 28 como está en la reglamentación de la Federación Internacional de baloncesto (FIBA)
- Ecuo vóley:
 - Cancha de 9 x 18.
- Parqueaderos:
 - Entre 30 y 35 espacios de parqueo, con proyección a incrementar a futuro.
- Camerinos:

- 4 camerinos dobles completos, para que cada cancha tenga sus propios camerinos, que contarán con duchas, lockers y baños.
- Graderíos:
 - 1 graderío doble para 100 personas entre las canchas de futbol sintético y natural.
- Locales comerciales
 - 4 locales comerciales 2 de 100m² y 2 de 80m².
- Oficinas:
 - 1 oficina de 100m².

6. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

Ser líder en actividades de recreación en el Valle de Los Chillos, garantizando experiencias únicas y confiables a nuestros clientes, a través de tecnología que permitirá la realización de cualquier actividad dentro de la plaza deportiva de manera segura.

6.1.2. Visión

Para el 2030 ser la primera opción en actividades de recreación en el Valle de Los Chillos, siendo reconocida por el buen servicio, invocación, tecnología y seguridad en todas las actividades que se realizan.

6.1.3. Objetivos de la organización

1. Realizar campeonatos de las 3 disciplinas que posee la plaza deportiva, al menos 1 vez cada seis meses.
2. Tener un incremento de clientes igual o superior al 10% anual.
3. Para el año 2025 expandirse a otros sectores de la ciudad de Quito y Provincias del Ecuador.
4. Para el año 2025 ser reconocidos como los mejores organizadores de campeonatos amateurs deportivos en las disciplinas de fútbol, ecua vóley y baloncesto.
5. Expandir la plaza deportiva a Quito y Cumbayá para el 2028.
6. Para el año 2030 contar con una Plaza Deportiva en las 3 principales ciudades del Ecuador como: Quito, Guayaquil y Cuenca.

6.2. Plan de Operaciones

6.2.1. Cadena de Valor

<p>INFRAESTRUCTURA: La empresa figura como sociedad limitada, posee un Gerente, además el organigrama con el que cuenta la organización es vertical y por último la empresa se fundó con un porcentaje de capital propio y el resto con financiación bancaria. Los departamentos con los que cuenta la organización son Gerencia, administración, área deportiva, mantenimiento, recepción médica, mkt, contador, seguridad.</p>				
<p>GESTIÓN DE RR. HH: El departamento de recursos humanos procederá a capacitar a todos los empleados de manera semestral en temas claves como lo son: seguridad, salud, servicio al cliente, liderazgo y trabajo en equipo. Además, trimestralmente creará charlas motivacionales para el personal. Para todos los puestos se requiere que el personal cuente con un título de 3er grado relacionado al cargo que ocupa. Y para mantenimiento contar con el bachillerato culminado.</p>				
<p>DESARROLLO TECNOLÓGICO: Cubierta: protección 100% contra rayos UV, dispensor de luz y sonido, protección contra la lluvia. Desfibrilador y software para reserva de canchas.</p>				
<p>COMPRAS: Todas las compras de implementos necesarios para el funcionamiento de la plaza deportiva se lo harán a través de: %Financiamiento bancario, %capital propio y con-convenios con empresas que distribuyen implementos deportivos. Otra manera para generar recursos para la compra de implementos necesarios es a través de los patrocinios.</p>				
<p>LOGÍSTICA INTERNA</p> <p>Adquisición de implementos deportivos. Adquisición de desfibrilador. Adquisición de la cubierta traslucida. Recepción de reservas Almacenamiento y entrega de implementos deportivos.</p>	<p>OPERACIONES</p> <p>Servicio brindado. Seguimiento de alquiler y reservas.</p>	<p>LOGÍSTICA EXTERNA</p> <p>Reserva de horarios y canchas. Alquiler de instalaciones. Alquiler de locales comerciales.</p>	<p>MARKETING / VENTAS</p> <p>Publicidad en medios sociales. Descuentos y promociones.</p>	<p>SERVICIO POST – VENTA</p> <p>Recepción de quejas, sugerencias y recomendaciones. Encuestas de satisfacción.</p>

Figura N° 12. Cadena de Valor

6.2.2. Mapa de procesos

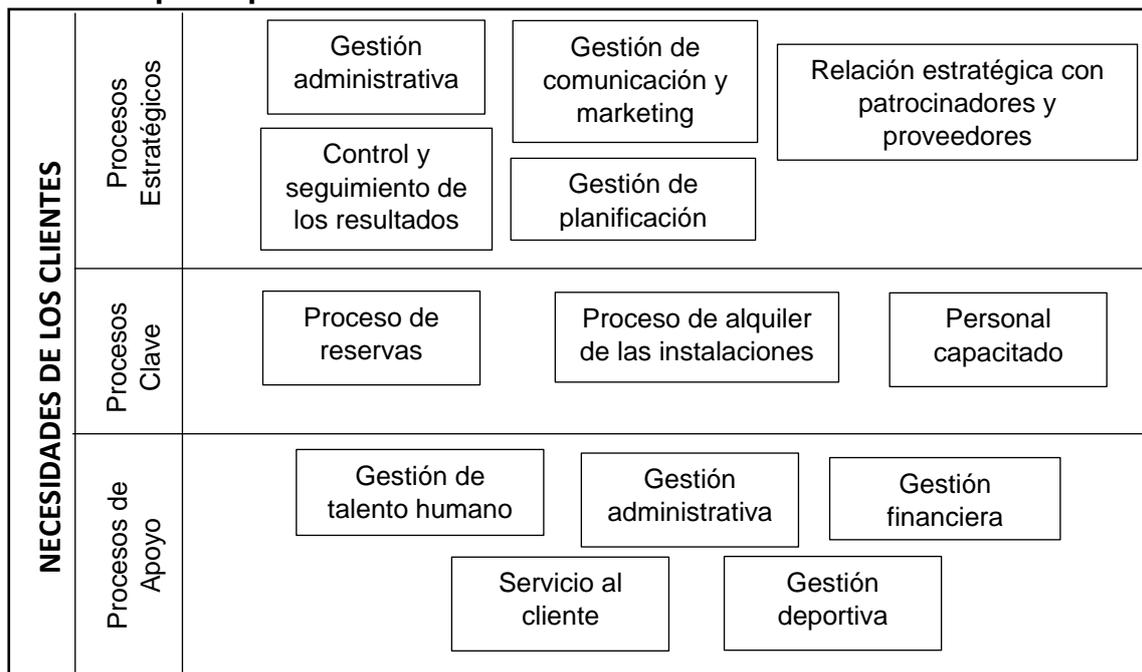


Figura N° 13. Mapa de procesos

6.3. Estructura organizacional

6.3.1. Organigrama

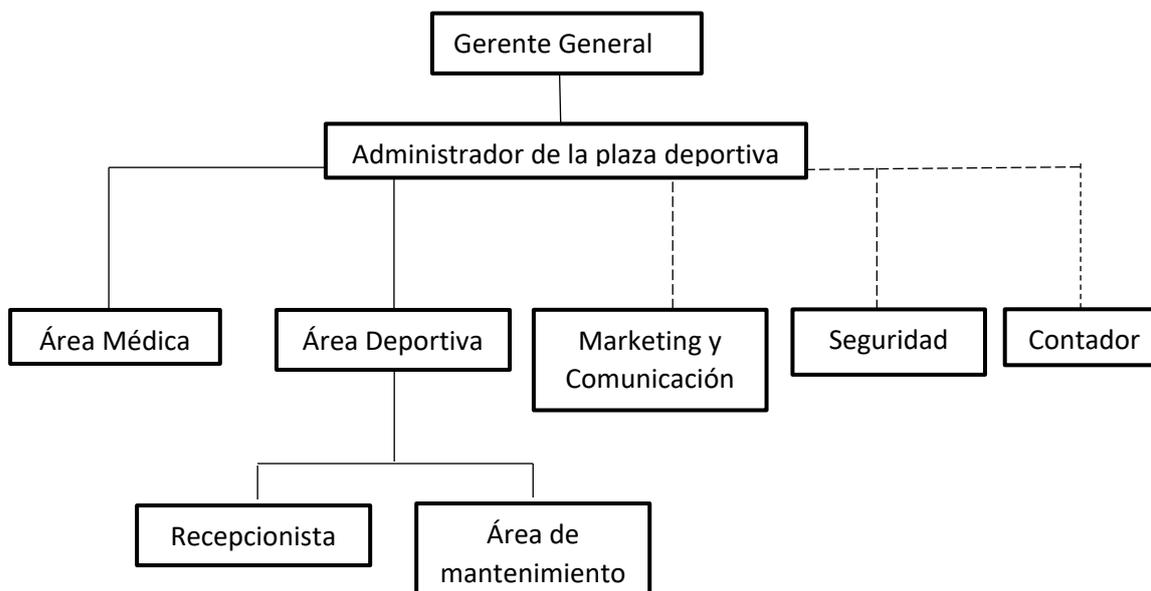


Figura N° 14. Organigrama de la organización

El organigrama es formal y micro administrativo, corresponde a una sola organización, tiene estructura vertical, en este caso la cabeza de todo es el gerente general, seguido por el administrador de la plaza deportiva, las 4 áreas son: área deportiva, área médica, marketing & comunicación y contabilidad que están en la misma jerarquía.

Dentro del área deportiva contamos con dos áreas que responden directamente a la misma que son: recepción y mantenimiento. Por otro lado, la persona encargada de la administración de la plaza controlará todas las áreas y será la que rinde cuentas y estará en contacto siempre con el Gerente General, quien es el que está a cargo de la toma de decisiones claves.

6.4. Estructura Legal

La empresa se constituirá de forma unipersonal con responsabilidad limitada, la cual significa que pertenecerá a una sola persona y no habrá copropiedad y en el artículo 37 de la ley nos dice que habrá sucesión únicamente por causa de muerte.

El artículo 1 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada nos dice que toda persona natural que tenga capacidad legal para realizar cualquier acto de comercio que no estuviere prohibida por la ley, limitando su responsabilidad civil por las operaciones de la empresa, al monto del capital que hubiere destinado para ello. (Salgado, 2015)

Se eligió este modelo porque quien crea la empresa y está hecho cargo de esta es únicamente el Gerente Propietario, en quien recae la responsabilidad directa de tener el control y la toma de decisiones en este negocio.

Requisitos

Una empresa de unipersonal de responsabilidad limitada debe cumplir con los siguientes requisitos según la Cámara de Comercio de Quito:

1. Obtener la reserva del nombre de la empresa en la Superintendencia de Compañías
2. Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa
3. Tener una escritura notariada de la constitución de la empresa.
4. Publicar una vez en un diario de mayor circulación en el país una parte de la escritura.
5. Sin en 20 días no existe ningún inconveniente con el registro, se procede a aprobar la constitución y un juez ordenara su inscripción en el registro mercantil

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Ingresos, costos y gastos

7.1.1 Ingresos

Tabla N° 11. Ingresos

AÑO 1	\$ 326.337,00	Crecimiento
AÑO 2	\$ 385.784,00	18,22%
AÑO 3	\$ 423.778,85	9,85%
AÑO 4	\$ 475.265,87	12,15%
AÑO 5	\$ 532.004,68	11,94%

Los ingresos que tendrá el giro de negocio provendrán de 6 rubros: tres que son del área deportiva (alquiler de canchas por hora), con estos paquetes (Fútbol, baloncesto y Ecuavóley).

Un paquete empresarial está dirigido aquellas que deseen tener un precio preferencial al momento de usar las instalaciones de la plaza, que buscan un lugar para que sus empleados puedan realizar actividades deportivas y de esparcimiento. Al ser un paquete exclusivo, se estima que el crecimiento de las empresas que deseen optar por este servicio sea de una anual, empezando en el primer año con una empresa hasta llegar a los 60 meses con 5 empresas.

También tenemos los Patrocinios que se dividen en 3 paquetes (Oro, Plata y Bronce). Para el arranque del proyecto se estima comenzar con al menos 3 patrocinadores, uno en cada paquete disponible.

Otro rubro sería el arriendo de locales comerciales, se contará con 4 locales comerciales dentro de la plaza deportiva, anualmente el incremento de los arriendos será de 12%.

Finalmente se puede observar que los ingresos anuales del proyecto van en un constante crecimiento.

Tabla N° 12. Costo de Materiales Anual.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS TOTALES ANUALES	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$3.300,00	\$3.300,00

Dentro de los costos anuales de materiales, tenemos todos los implementos necesarios para que se puedan desarrollar los diferentes deportes con los que contará la plaza deportiva, entre estos: balones (fútbol, baloncesto, ecua-vóley) y las redes para las tres disciplinas.

7.1.2 Gastos

Tabla N° 13. Gastos

Recursos	Valor	Pago
Arriendo	\$ 2.000,00	mensual
Suministros de oficina	\$ 30,00	mensual
Servicios básicos/funcionamiento		
Luz	\$ 20,00	mensual
Agua	\$ 30,00	mensual
Servicio de contabilidad	\$ 100,00	mensual
Sanidad (papel higiénico, jabón líquido)	\$ 20,00	mensual
Internet y telefonía fija	\$ 30,00	mensual
TOTAL, SERVICIOS BÁSICOS/ FUNCIONAMIENTO	\$ 200,00	
Mantenimiento y reparaciones	\$ 2000,00	anual
Imprevistos	\$ 20,00	mensual

Los gastos en los que se deben incurrir para el funcionamiento adecuado del giro de negocio se dividen en gastos mensuales que incluyen: arriendo, suministros de oficina, servicios básicos, servicios de contabilidad, sanidad, internet, además de contar con un presupuesto mensual para cualquier imprevisto que se pueda suscitar; el mantenimiento y reparación de cualquier área con la que cuenta la Plaza Deportiva, se lo hará anualmente, por ejemplo el cepillado de la cancha sintética, dar un retoque de pintura a la cancha de baloncesto y el mantenimiento con abono de las 2 canchas de césped natural. Reparaciones o refacciones que puedan necesitar: los locales comerciales, oficinas, canchas, zona húmeda.

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura

Tabla N° 14. Inversión Inicial

Inversión Inicial PE e intangibles				
Razón	Clasificación	Valor	Cantidad	Total
Adecuaciones Arquitectónicas oficinas	INVERSIÓN VARIOS	\$ 2.000,00	1	\$ 2.000,00
Área Húmeda	INVERSIÓN VARIOS	\$ 6.000,00	1	\$ 6.000,00
Edificación Locales comerciales	INVERSIÓN VARIOS	\$ 22.000,00	1	\$ 22.000,00
Adecuación Parqueaderos	INVERSIÓN VARIOS	\$ 950,00	1	\$ 950,00
Logo de la Empresa	INVERSIÓN VARIOS	\$ 700,00	1	\$ 700,00
Papeles legales	INVERSIÓN VARIOS	\$ 1.200,00	1	\$ 1.200,00
Adecuaciones Deportivas	DEPORTE	\$250.000,00	1	\$250.000,00
Equipos Computación	PPE	\$ 2.700,00	1	\$ 2.700,00
PUBLICIDAD	INVERSIÓN VARIOS	\$ 2.000,00	1	\$ 2.000,00
EQUIPOS DE OFICINA	PPE	\$ 2.320,00	1	\$ 2.320,00
Total				\$289.870,00

El total de la inversión inicial que se requiere para este plan de negocios es de \$289.870,00. Dentro de este rubro se considera los valores de las adecuaciones de las oficinas y parqueaderos. Edificación del área húmeda (baños, duchas), locales comerciales y toda el área deportiva (canchas fútbol, baloncesto y ecua-vóley). Equipos de oficina (bienes mobiliarios), equipos de computación (tablets, computadoras). Por otro lado, también están los rubros que se destinarán para el papeleo legal, contratación de abogados que tramiten los permisos indispensables para el funcionamiento del negocio. Todos estos rubros son necesarios para que el plan de negocio pueda a empezar a funcionar correctamente.

Tabla N° 15. Estructura de Capital

Propio	40%	\$ 121.934,00
Deuda L/P	60%	\$ 182.901,00

Para el financiamiento de la inversión inicial del plan de negocios el 40% de este valor será dinero propio y el 60% restante, se lo financiará mediante un préstamo bancario a 60 meses plazo, con el fin de poder cubrir la inversión requerida para llevar a cabo el proyecto.

Tabla N° 16. Cuota Mensual del Préstamo

Monto	\$ 182.901,00
Tasa de interés	16,06%
Plazo	5
Pagos Mensuales Fijos	\$ 4.453,63

El préstamo requerido es de \$182.901,00, se lo solicitará a una entidad bancaria privada, con un plazo de 60 meses y una tasa de interés anual del 16.06%. El valor que se deberá cancelar mensualmente a la entidad bancaria durante este plazo es de \$4.453,63.

7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

Tabla N° 17. Estado de Resultados Anual

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 326.337,00	\$ 385.784,00	\$ 423.778,85	\$ 475.265,87	\$ 532.004,68
Costo de ventas	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
Utilidad bruta	\$ 323.037,00	\$ 382.484,00	\$ 420.478,85	\$ 471.965,87	\$ 528.704,68
Gastos sueldos	\$ 78.256,58	\$ 82.307,54	\$ 83.956,24	\$ 85.639,10	\$ 87.356,84
Gastos operacionales	\$ 63.358,00	\$ 66.729,01	\$ 70.262,22	\$ 73.130,04	\$ 69.497,45
Gastos depreciación	\$ 44.368,19	\$ 44.368,19	\$ 44.368,19	\$ 44.368,19	\$ 44.368,19
Gastos amortización	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Utilidad antes de impuestos, intereses y participaciones	\$ 136.754,23	\$ 188.779,26	\$ 221.592,21	\$ 268.528,54	\$ 327.182,20
Gastos intereses	\$ 27.520,70	\$ 23.036,95	\$ 17.777,67	\$ 11.608,72	\$ 4.372,75
Utilidad antes de impuestos y participaciones	\$ 109.233,53	\$ 165.742,31	\$ 203.814,54	\$ 256.919,82	\$ 322.809,45
15% participación trabajadores	\$ 16.385,03	\$ 24.861,35	\$ 30.572,18	\$ 38.537,97	\$ 48.421,42
Utilidad antes de impuestos	\$ 109.233,53	\$ 140.880,96	\$ 173.242,36	\$ 218.381,85	\$ 274.388,03
22% impuesto a la renta	\$ 24.031,38	\$ 30.993,81	\$ 38.113,32	\$ 48.044,01	\$ 60.365,37
UTILIDAD NETA	\$ 109.233,53	\$ 109.887,15	\$ 135.129,04	\$ 170.337,84	\$ 214.022,66
UTILIDAD ACUMULADA		\$ 219.120,68	\$ 245.016,19	\$ 305.466,88	\$ 384.360,51

La utilidad neta es positiva desde el primer año, como se ve reflejado en la tabla, esto es un factor positivo ya que no muchas empresas desde su primer año de funcionamiento presentan utilidades. En este caso se puede observar que desde

el primer año se generan ganancias, las mismas que año a año van en un constante aumento.

Tabla N° 18. Estado de situación financiera anual

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$304.834,99	\$ 351.808,27	\$ 436.645,62	\$ 537.224,20	\$ 667.273,90	\$ 835.283,82
Corrientes	\$ 48.314,99	\$ 139.956,46	\$ 269.461,99	\$ 414.708,77	\$ 589.426,66	\$ 802.104,76
No corrientes	\$255.020,00	\$ 210.651,81	\$ 166.283,62	\$ 121.915,43	\$ 77.547,25	\$ 33.179,06
Activos Intangibles	\$ 1.500,00	\$ 1.200,00	\$ 900,00	\$ 600,00	\$ 300,00	\$ -
PASIVOS	\$182.901,00	\$ 157.452,44	\$ 132.402,64	\$ 97.852,18	\$ 57.564,04	\$ 11.551,30
Corriente	\$ -	\$ 474,30	\$ 5.831,10	\$ 6.946,54	\$ 8.493,24	\$ 11.551,30
No corrientes	\$182.901,00	\$ 156.978,14	\$ 126.571,53	\$ 90.905,65	\$ 49.070,81	\$ -
PATRIMONIO	\$121.934,00	\$ 194.355,83	\$ 304.242,98	\$ 439.372,02	\$ 609.709,86	\$ 823.732,52
Capital	\$121.934,00	\$ 121.934,00	\$ 121.934,00	\$ 121.934,00	\$ 121.934,00	\$ 121.934,00
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 72.421,83	\$ 182.308,98	\$ 317.438,02	\$ 487.775,86	\$ 701.798,53
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activo Corriente	\$ 48.314,99	\$ 139.956,46	\$ 269.461,99	\$ 414.708,77	\$ 589.426,66	\$ 802.104,76
Pasivo Corriente	\$ -	\$ 474,30	\$ 5.831,10	\$ 6.946,54	\$ 8.493,24	\$ 11.551,30
Capital Neto de Trabajo	\$ 48.314,99	\$ 139.482,16	\$ 263.630,89	\$ 407.762,23	\$ 580.933,42	\$ 790.553,47

El estado de situación anual está compuesto, por activos (corrientes, no corrientes) pasivos (corrientes, no corrientes) y patrimonio.

Los activos corrientes de la organización van en un constante crecimiento y en un plazo de 60 meses se proyecta que crecerá en un gran porcentaje, al tener el activo corriente mayor que el pasivo corriente, se puede comprobar que el proyecto no tendrá problemas de liquidez a corto plazo

Tabla N° 19. Flujo de caja del proyecto

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO ANUAL	\$ -303.334,99	\$ 226.620,33	\$ 294.114,72	\$ 335.876,02	\$ 396.062,48	\$ 471.431,35

El giro de negocio tiene una inversión de \$303.334.99, al no estar en funcionamiento y no generar ingresos es el motivo por lo que este valor es negativo. A partir del primer año de funcionamiento podemos ver que se tiene un

flujo de caja positivo y que, en un periodo de 60 meses, este rubro crece aproximadamente en un 48%.

Tabla N° 20. Flujo de caja del Inversionista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ -120.434,00	\$ 182.451,24	\$ 248.434,61	\$ 288.423,54	\$ 346.531,06	\$ 419.461,41

En el flujo de caja del inversionista se puede observar de igual manera que en el flujo de caja del proyecto. El flujo de caja es positivo desde el año uno, lo que representa una buena oportunidad para los inversionistas puesto que se puede recuperar la inversión inicial.

Tabla N° 21. Criterios de inversión del proyecto

EVALUACIÓN FLUJOS DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$807.256,67
IR	\$7,70
TIR	177%

Se analizaron tres indicadores, primero el valor actual neto (VAN) que permite comprender la rentabilidad que tiene la organización. Es un indicador que puede tomarse en cuenta a futuro, ya que evalúa el proyecto existente mediante varias proyecciones en los flujos de ingresos y gastos (EAE Business School, 2018), al tener un valor positivo de \$807.256,67 el proyecto queda aceptado y se comprueba que es viable realizarlo.

En segundo lugar se analizó la tasa interna de retorno (TIR), este indicador permite conocer el porcentaje de ganancias y pérdidas que tendrán los montos invertidos en el proyecto, contrario al VAN mientras más pequeño sea este valor más rentable será (EAE Business School, 2018), al ser 177% y es mayor que la tasa de descuento (WACC), se considera viable el proyecto, de igual manera se aprueba su ejecución. Por último, se analizó el índice de retorno (IR) que nos

permite conocer cuánto es el monto que se recupera por cada dólar invertido, al tener un IR de \$7.70, el inversionista recupera \$6.70 por cada dólar en el proyecto, en un periodo de recuperación de un año y medio.

7.4 Índices financieros

Para poder estimar la viabilidad del giro de negocio y el rendimiento de este se analizará la liquidez corriente del proyecto y la rentabilidad financiera del mismo.

Tabla N° 22. Liquidez corriente

LIQUIDEZ CORRIENTE						Activo Corriente/Pasivo corriente
ACTIVOS	1	2	3	4	5	
Corrientes	\$ 139.956,46	\$ 269.461,99	\$ 414.708,77	\$ 589.426,66	\$ 802.104,76	
PASIVOS	1	2	3	4	5	
Corrientes	\$ 474,30	\$ 5.831,10	\$ 6.946,54	\$ 8.493,24	\$ 11.551,30	
Liquidez	295,08	46,21	59,70	69,40	69,44	

La liquidez corriente nos sirve para analizar el dinero circulante que posee la organización. Se puede observar que desde el primer año es positivo y entre los años 2 y 5 el monto recuperado oscila entre los \$46 - \$69 manteniendo un valor positivo constantemente, por lo que una vez más se comprueba que el proyecto tiene liquidez.

Tabla N° 23. Rentabilidad financiera

RENTABILIDAD FINANCIERA						(Ventas/Activo)*(Utilidad antes de I e I)/Ventas*(Activo/Patrimonio)*(Utilidad antes de I/Utilidad antes de I e I)*(Utilidad neta/Utilidad antes de I)
	1	2	3	4	5	
VENTAS	\$ 326.337,00	\$ 385.784,00	\$ 423.778,85	\$ 475.265,87	\$ 532.004,68	
ACTIVO TOTAL	\$ 351.808,27	\$ 436.645,62	\$ 537.224,20	\$ 667.273,90	\$ 835.283,82	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTE	\$ 109.233,53	\$ 165.742,31	\$ 203.814,54	\$ 256.919,82	\$ 322.809,45	
PATRIMONIO	\$ 194.355,83	\$ 304.242,98	\$ 439.372,02	\$ 609.709,86	\$ 823.732,52	
UTILIDAD ANTES DE IMP	\$ 109.233,53	\$ 140.880,96	\$ 173.242,36	\$ 218.381,85	\$ 274.388,03	
UTILIDAD NETA	\$ 109.233,53	\$ 109.887,15	\$ 135.129,04	\$ 170.337,84	\$ 214.022,66	
Rentabilidad Financiera	0,56	0,36	0,31	0,28	0,26	

En esta tabla se puede observar que la rentabilidad que tiene el giro de negocio durante el plazo de 60 meses ningún valor es menor a 0,10 por ende, siempre va a existir un buen rendimiento, por lo que se deduce que para los accionistas siempre será positivo.

8. CONCLUSIONES GENERALES

Este proyecto tenía como finalidad saber si es viable o no la construcción de una plaza deportiva en el Valle de Los Chillos. Para poder obtener esta información se realizó un proceso de investigación mediante el implemento de algunas herramientas: primero se analizaron las oportunidades y amenazas que existen en la industria en la que se ubica el plan de negocios, después se analizó al cliente por medio de herramientas de investigación cualitativas y cuantitativas para saber si estaban dispuestos a pagar un valor más elevado por todos los diferenciadores con los que cuenta la Plaza Deportiva. Por medio de toda esta información se establecieron estrategias puntuales para crear el plan de marketing y llegar al público al que está enfocado el negocio, todo lo mencionado anteriormente se refleja en un modelo financiero con proyección a 60 meses.

Las oportunidades más destacadas en el análisis son: el gobierno actualmente apoya mucho las diversas actividades físicas y centros que desarrollen las mismas, ya que quieren erradicar el sedentarismo en el país; se pueden deducir impuestos de las actividades deportivas con lo que se incentiva la práctica deportiva; las personas tienden hacer más ejercicio grupal por tanto se puede decir que existirá más aceptación por los deportes que ofrecemos.

Hoy en día existen sistemas y softwares enfocados a llevar un control absoluto de la parte administrativa, deportiva y financiera. Las amenazas más fuertes mientras más alta sea la inflación existe menor poder adquisitivo, por lo que las personas no pueden acceder a actividades de recreación, el poder de negociación con los clientes y nuevos productos sustitutos, son dos puntos en los que constantemente se debe estar trabajando, ya que la competencia en el mercado es grande y existen algunas opciones en que escoger, por lo que se debe tener diferenciadores buenos para que no busquen otros sitios.

En el análisis del cliente estas fueron las herramientas: sabiendo lo que ellos requieren se deberán desarrollar las estrategias para el plan de marketing, conocer si pagarán un valor más elevado por los diferenciadores planteados como son: el desfibrilador y techo con tecnología única en el país. En el grupo focal realizado, los asistentes manifestaron que sí estarían dispuestos a pagar un valor más alto por estos diferenciadores ya que además existirá personal capacitado en lo implementado.

Para satisfacer las necesidades de los clientes se crearon 4 paquetes de uso de las instalaciones: paquete fútbol, baloncesto, ecua vóley y paquete empresarial. Los precios establecidos se los hizo a través del análisis del cliente, ingresos y egresos; la localización de la plaza deportiva es céntrica para que se pueda llegar sea en transporte público o privado; la estrategia que se utilizará es PUSH, ya que se quiere dar un mensaje constante a los clientes, para atraerlos al uso de las instalaciones.

Finalmente, después de todo lo desarrollado se realizó un análisis financiero en donde se dedujo que el Plan de Negocios para la creación de una plaza deportiva En El Valle De Los Chillos es viable, teniendo resultados positivos, generando utilidades desde el décimo mes del primer año, con VAN y TIR positiva resultando que el proyecto se puede poner en marcha.

Referencias

- Mondéjar, D. (01 de 09 de 2018). *Fundación Española del Corazón*. Obtenido de <https://fundaciondelcorazon.com/ejercicio/prevencion/3164-muerte-subita-en-el-deporte.html>
- Asamblea Nacional del Ecuador*. (2008). Obtenido de <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec083es.pdf>
- Banco Central del Ecuador*. (2018). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt63/ResultCTRIM103.pdf>
- Banco Mundial*. (2019). Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- EAE Business School. (26 de 01 de 2018). *EAE Business School*. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/van-que-es-y-para-que-sirve/>
- Ecuador en Cifras*. (Junio de 2012). Obtenido de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- El Comercio*. (01 de 10 de 2018). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-temperatura-rayos-uv-recomendaciones.html>
- Finanzas Para Todos*. (2010). Obtenido de https://www.finanzasparatodos.es/es/secciones/actualidad/~inflacion_estabilidad_precios.html
- Formación, D. (2019). Obtenido de <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategias-competitivas-porter-estrategia-diferenciacion-producto-servicio>
- INEC. (2010). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- INEC. (Marzo de 2017). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/desempleo-muestra-la-reduccion-mas-significativa-de-los-ultimos-cinco-anos/>
- INEC. (15 de 4 de 2019). Obtenido de *La tasa de desempleo en el Ecuador*
- Instituto Nacional de Estadística y Censos*. (2017). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/desempleo-muestra-la-reduccion-mas-significativa-de-los-ultimos-cinco-anos/>
- Martínez García, J., & Gutiérrez Martínez, M. (2018). Adquisición de un desfibrilador externo semiautomático (DESA) por parte de un centro deportivo.

- Ministerio del Deporte* . (2010). Obtenido de <https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>
- Ministerio del Deporte*. (2012). Obtenido de http://aplicativos.deporte.gob.ec/Observatorio/images/Deporte%20en%200Cifras/DEPORTE_EN_CIFRAS%202012.pdf
- Ministerio Del Deporte*. (2016). Obtenido de <https://www.deporte.gob.ec/zonal-4-celebrara-dia-mundial-de-la-actividad-fisica-con-ecuador-ejercitate/>
- Ministerio del Deporte*. (2018). Obtenido de <https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/01/ACUERDO-0027-2018.pdf>
- Municipio de Rumiñahui*. (2018). Obtenido de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMmMwZDc1YTYtNzA0MC00YTkzLWJmZjEtMmQ2NDhiMTgzN2RhliwidCI6ImZmMGQyNTM4LWZIMTctNDZmMC05YWNjLTMyODJkMjYxNWNjNyIsImMiOiR9>
- Opina América latina*. (01 de 05 de 2016). Obtenido de <http://opinaamericalatina.com/index.php?page=notas&id=76>
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Primicias*. (Septiembre de 2019). Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ecuador-deflacion-inec-ipc-agosto/>
- Quito, C. d. (8 de 09 de 2012). *Derecho Ecuador*. Obtenido de <https://www.derechoecuador.com/compania-unipersonal-de-responsabilidad-limitada>
- Salgado, V. R. (Jueves de 10 de 2015). *Derecho Ecuador*. Obtenido de <https://www.derechoecuador.com/empresa-unipersonal-de-responsabilidad-limitada>
- Secretaria del Deporte*. (2018). Obtenido de <https://www.deporte.gob.ec/seleccion-de-personal-para-el-proyecto-ecuador-ejercitate-2018/>
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo* . (2017). Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/nuevos-datos-de-la-encuesta-de-ingresos-y-hogares-representan-un-aporte-al-plan-nacional-para-el-buen-vivir-2013-2017/>
- SRI*. (2015). Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/32%20IMPLEMENTOS%20Y%20SERVICIOS%20DEPORTIVOS%20SE%20PUEDEN%20DEDUCIR%20COMO%20GASTOS%20PERSONALES%20EN%20SALUD%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/32%20IMPLEMENTOS%20Y%20SERVICIOS%20DEPORTIVOS%20SE%20PUEDEN%20DEDUCIR%20COMO%20GASTOS%20PERSONALES%20EN%20SALUD%20(2).pdf)
- Superintendencia de Compañías*. (Abril de 2019). Obtenido de <https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi->

bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compañía%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Compañías%20por%20Actividad%20Econ

Syltek. (2017). Obtenido de <https://www.syltek.com/innovaciones-tecnologia-en-el-deporte/>

Villafaña Figueroa, R. (s.f.). *Crecimiento Empresarial Estratégico*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/competenciaestrategia/estrategias-de-crecimiento---ansoff/penetracion-de-mercados>

Yi Min Shum Xie . (2019). Obtenido de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>

ANEXOS

ANEXO 1: Compañías registradas en Pichincha con EL CIU R9311.01

Compañía	Año	Capital suscrito
Soccer City Cia.Ltda	2015	\$1000
Sportlife Cia.Ltda	2016	\$400
Stagerda Cia.Ltda	2015	\$210.000
TeamTraining deportes S. A	1937	\$210.00
Termas de la Merced SA	2016	\$3000
TKM Cifuentes y Montenegro Arte y Deporte Cia.Ltda	2017	\$800
Universal Sports Leon "KWAME JR Leon" Leon Pro deportes SA	2003	\$800
Al Limite Sports Unisports SA	2014	\$800
Xfit Ecuador SA	2014	\$800
Well and active SA	2014	\$800

ANEXO 2: Tablas cruzadas:

Etiquetas de fila	Cuenta de Edad
hombre	28
De 18 a 25 años	18
De 26 a 35 años	7
De 36 a 45 años	1
De 46 a 55 años	1
De 56 a 65 años	1
mujer	24
De 18 a 25 años	15
De 26 a 35 años	6
De 36 a 45 años	1
De 46 a 55 años	1
De 56 a 65 años	1
(en blanco)	
(en blanco)	
Total general	52

Las variables analizadas fueron: el género y la edad de las personas para determinar de mejor manera cual es el mercado objetivo de este plan de negocio, y se puede observar que el 88.46% de los encuestados se encuentran en una edad de entre los 18 y 35 años, lo cual nos indica que el giro de negocio debe enfocarse más en este segmento de personas.

Etiquetas de fila	Cuenta de Edad
De 1 a 2 veces por semana	20
De 18 a 25 años	12
De 26 a 35 años	6
De 36 a 45 años	2
De 3 a 4 veces por semana	21
De 18 a 25 años	13
De 26 a 35 años	6
De 46 a 55 años	1
De 56 a 65 años	1
De 5 a más veces por semana	5
De 18 a 25 años	4
De 56 a 65 años	1
No realiza ninguna actividad física	6
De 18 a 25 años	4
De 26 a 35 años	1
De 46 a 55 años	1
(en blanco)	
(en blanco)	
Total general	52

Las variables analizadas fueron: las veces que practican deporte por semana más las edades, Y se puede observar que el 40.3% de los encuestados respondieron que practican deporte de 3 a 4 veces por semana, este indicador es bueno ya que indica que un buen porcentaje de las personas acudirían a la plaza deportiva a practicar algún deporte entre 3 y 4 veces por semana, lo cual es un indicador positivo para la ejecución del plan de negocio.

Etiquetas de fila	Cuenta de Con qué frecuencia realiza actividad física
hombre	28
De 1 a 2 veces por semana	16
De 3 a 4 veces por semana	11
De 5 a más veces por semana	1
mujer	24
De 1 a 2 veces por semana	4
De 3 a 4 veces por semana	10
De 5 a más veces por semana	4
No realiza ninguna actividad física	6
(en blanco)	
(en blanco)	
Total general	52

Las variables analizadas fueron: el género y la frecuencia con la que realiza actividad física, donde hay dos datos que llaman la atención, el primero que en los hombres el

57% realiza actividad física de 1 a 2 veces por semana, mientras que en las mujeres apenas el 16.6% realizan actividad física de 1 a 2 veces por semana más bien el 41.6% de las mujeres realiza actividad física de 3 a 4 veces por semana, lo cual es un factor para tomar en cuenta y puede ser necesario buscar otras actividades que sean más llamativas para mujeres como crossfit, aeróbicos, bailo terapia, etc. Para captar de mejor manera a este segmento del mercado.

Etiquetas de fila	Cuenta de Género
hombre	28
NO	5
SI	23
mujer	24
NO	1
SI	23
(en blanco)	
(en blanco)	
Total general	52

Las variables analizadas fueron: el género y si estuviesen dispuestos a pagar un poco más por acudir a un lugar que ofrece cardioprotección, los resultados reflejan que el 95.8% de las mujeres si están dispuestas a pagar un valor extra por este servicio mientras que en los hombres el porcentaje baja un poco con el 82%. Los resultados reflejan que hay buena acogida a que exista un lugar que ofrezca áreas para practicar deporte que cuente con el servicio de cardioprotección, puesto que las personas estarían dispuestas a pagar un poco más por este servicio.

Etiquetas de fila	Cuenta de Que días estaría mas interesado en acudir a la plaza d
Lunes a Viernes de 6 am a 9 pm	2
Miércoles, Jueves, Viernes, Sábado	2
Lunes a Viernes de 6 am a 9 pm, Sabados Y Domingos de 6 am 10 pm	3
Lunes, Martes, Miércoles, Jueves, Viernes	1
Miércoles, Jueves, Viernes, Sábado, Domingo	1
Sábado, Domingo	1
Lunes a Viernes de de 11 am a 10 pm	7
Jueves, Viernes	1
Lunes, Martes, Miércoles, Jueves, Viernes	1
Lunes, Martes, Miércoles, Jueves, Viernes, Sábado	1
Lunes, Miércoles, Viernes, Sábado	1
Martes, Jueves	1
Sábado, Domingo	2
Lunes a Viernes de de 11 am a 10 pm, Sabados Y Domingos de 6 am 10 pm	4
Jueves, Viernes, Sábado	1
Lunes, Jueves, Sábado	1
Lunes, Miércoles, Viernes, Domingo	1
Martes, Jueves, Domingo	1
Lunes a Viernes de de 11 am a 10 pm, Sabados y Domingos de 7 am a 11 pm	19
Jueves, Viernes, Sábado	3
Lunes, Jueves, Sábado, Domingo	1
Lunes, Jueves, Viernes, Domingo	1
Lunes, Martes, Jueves, Domingo	1
Lunes, Martes, Miércoles, Sábado	1
Lunes, Martes, Sábado	1
Lunes, Miércoles, Viernes, Domingo	1
Lunes, Miércoles, Viernes, Sábado, Domingo	1
Martes, Jueves, Sábado	1
Martes, Sábado, Domingo	1
Miércoles, Jueves, Viernes	1
Miércoles, Sábado, Domingo	1
Viernes, Sábado	3
Viernes, Sábado, Domingo	2
Lunes a Viernes de de 11 am a 10 pm, Sabados y Domingos de 7 am a 11 pm, Lunes a Viernes de 6 am a 9 pm, Sabados Y Domingos	1
Lunes, Martes, Miércoles, Jueves, Viernes, Sábado, Domingo	1
Sabados Y Domingos de 6 am 10 pm	2
Sábado, Domingo	2
Sabados y Domingos de 7 am a 11 pm	5
Sábado	2
Sábado, Domingo	2
Sabados y Domingos de 7 am a 11 pm, Lunes a Viernes de 6 am a 9 pm	9
Sábado	2
Jueves, Sábado, Domingo	1
Jueves, Viernes, Sábado, Domingo	1
Lunes, Miércoles, Viernes, Domingo	1
Lunes, Miércoles, Viernes, Sábado	1
Miércoles, Domingo	1
Miércoles, Jueves, Sábado, Domingo	1
Viernes, Sábado, Domingo	1
(en blanco)	
(en blanco)	
Total general	52

Las variables analizadas fueron: el género y si estuviesen dispuestos a pagar un poco más por acudir a un lugar que ofrece cardioprotección, los resultados reflejan que el 95.8% de las mujeres si están dispuestas a pagar un valor extra por este servicio mientras que en los hombres el porcentaje baja un poco con el 82%. Los resultados reflejan que hay buena acogida a que exista un lugar que ofrezca áreas para practicar deporte y que cuente con el servicio de cardioprotección, y que las personas estarían dispuestas a pagar un poco más por este servicio.

ANEXO 3: Encuestas

Formato encuestas:

1. Genero

- Hombre
- Mujer

2. Edad

- De 18 a 25 años
- De 26 a 35 años
- De 36 a 45 años

- De 46 a 55 años
- De 56 a 65 años
- De 65 años en adelante

3. ¿Con que frecuencia realiza actividad física?

- No realiza ninguna actividad física
- De 1 a 2 veces por semana
- De 3ª 4 veces por semana
- De 5 a más veces por semana

4. ¿Qué tan interesado estaría en acudir a una Plaza Deportiva en el Valle de los Chillos?

- Muy Interesado
- Interesado
- Regular
- Poco Interesado
- Nada Interesado

5. ¿Qué tipo de Deportes le gustaría practicar en la Plaza Deportiva?

- Fútbol
- Ecuo vóley
- Baloncesto
- Tenis
- Otros

6. ¿Con qué servicios adicionales le gustaría que cuente la Plaza Deportiva?

- Bar
- Enfermería
- Gimnasio

- Camerinos Completos
- Restaurantes
- Farmacia
- Otros

7. ¿Qué horarios de atención le gustaría que tenga la plaza deportiva?

- Lunes a viernes de 11 am a 10 pm
- Sábados y Domingos de 7 am a 11 pm
- Lunes a viernes de 6 am a 9 pm
- Sábados Y Domingos de 6 am 10 pm

8. ¿Qué días estaría más interesado en acudir a la plaza deportiva?

- Lunes
- Martes
- Miércoles
- Jueves
- Viernes
- Sábado
- Domingo

9. ¿Qué rango de precio estaría dispuesto a pagar por el alquiler de una hora de las canchas de la plaza?

- De 30 a 44 dólares
- De 45 a 54 dólares
- De 51 a 60 dólares
- Más de 60 dólares

10. Lugar de residencia

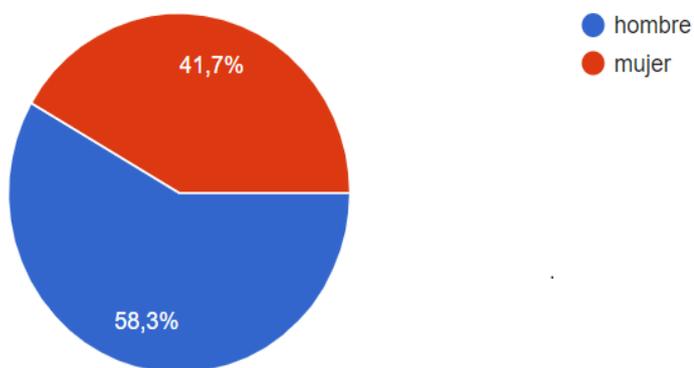
- San Rafael
- Conocoto

- Armenia
- Sangolquí
- Cumbayá
- Tumbaco
- Quito

ANEXO 4: Respuestas Encuestas:

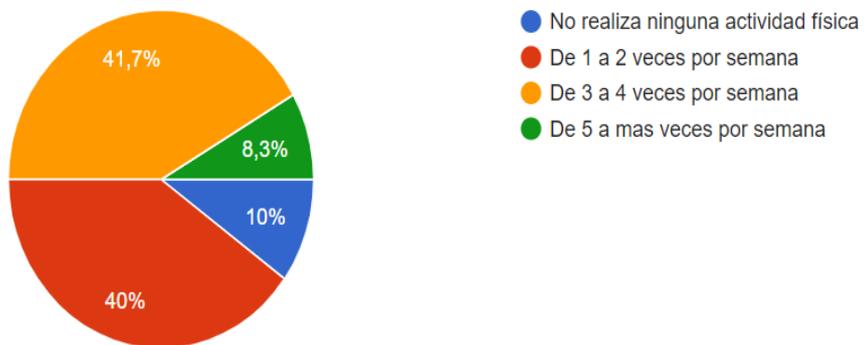
Genero

52 respuestas



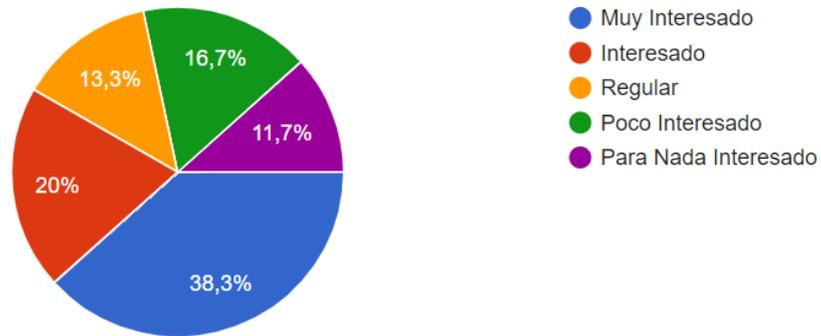
Con qué frecuencia realiza actividad física

52 respuestas



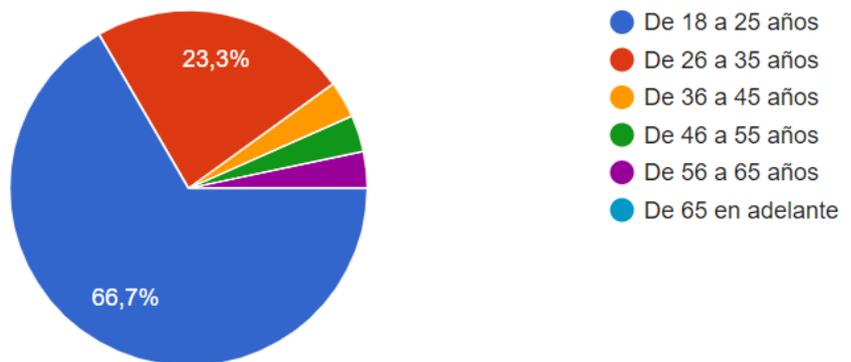
Que tan interesado estaría en acudir una Plaza Deportiva en el Valle de los Chillos?

52 respuestas



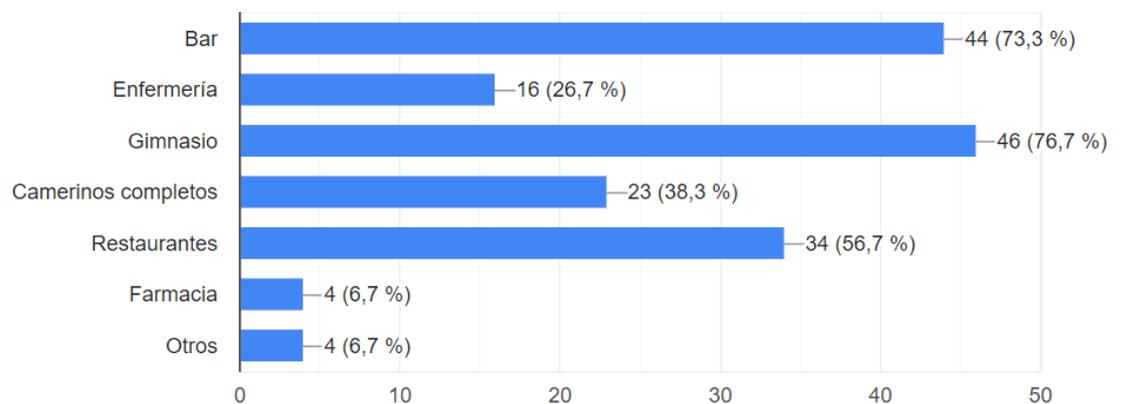
Edad

52 respuestas



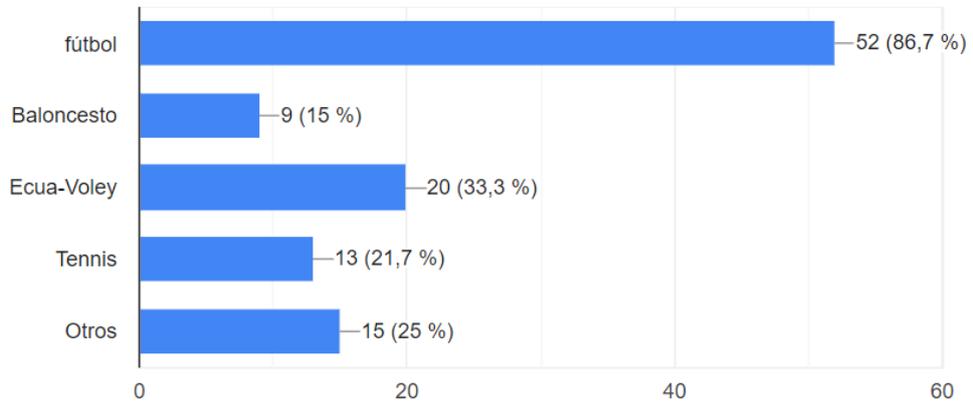
Con qué servicios adicionales le gustaría que cuente la Plaza Deportiva?

52 respuestas



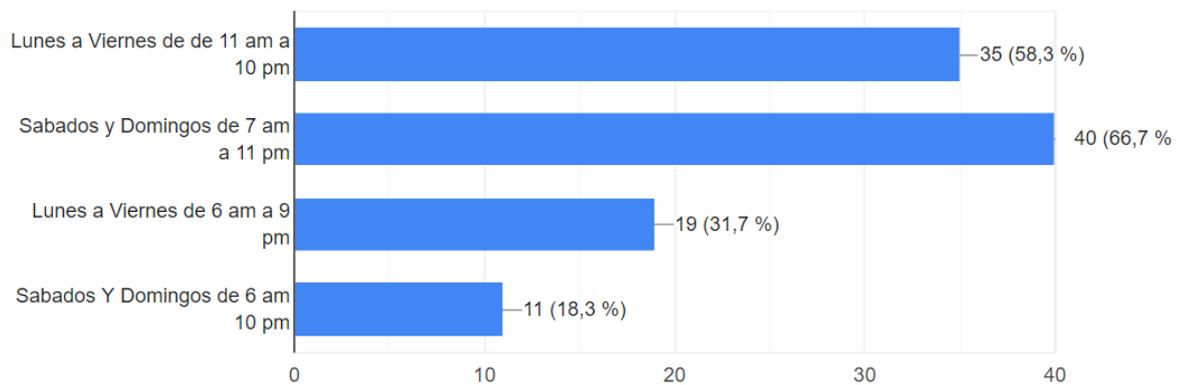
Que tipo de Deportes le gustaría practicar en la Plaza Deportiva?

52 respuestas



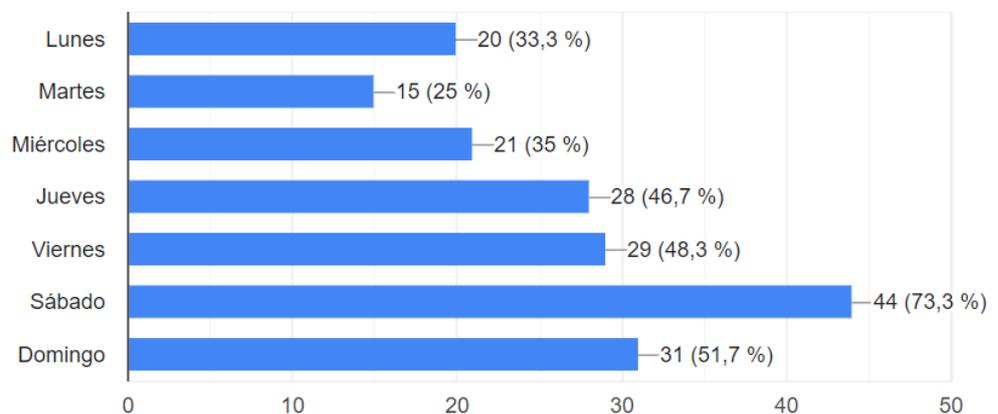
Que horarios de atención le gustaría que tenga la plaza deportiva?

52 respuestas



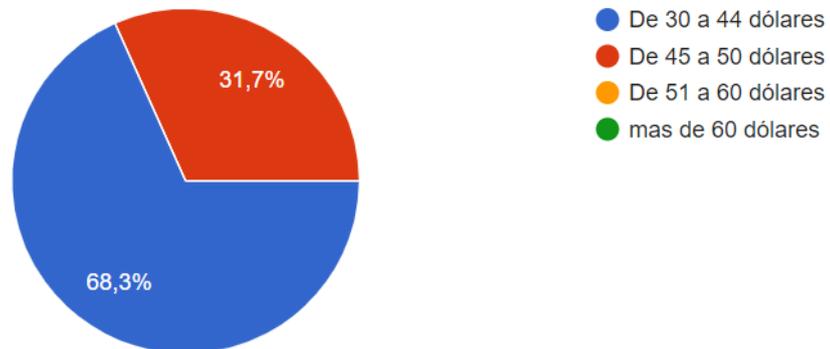
Que días estaría mas interesado en acudir a la plaza deportiva

52 respuestas



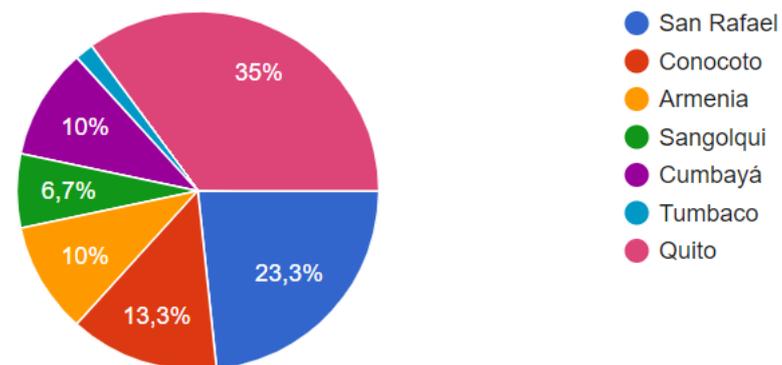
Que rango de precio estaria dispuesto a pagar por el alquiler de una hora de las canchas de la plaza ?

52 respuestas



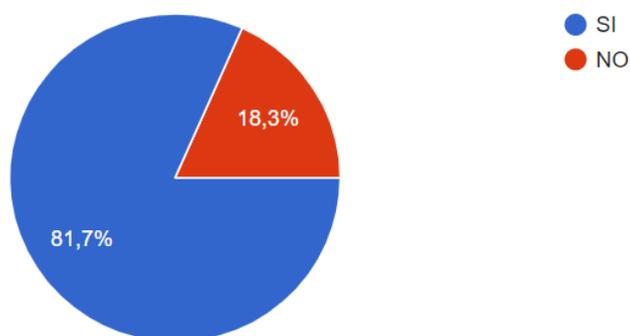
Lugar de Residencia

52 respuestas



Estaría dispuesto a pagar un poco mas por acudir a un lugar que ofrece cardioprotección?

52 respuestas



ANEXO 5: Costeo de Servicios

Tabla 1: Costeo paquete FÚTBOL

	28 personas	1 Hora	se puede alquilar 22 veces el día	
Criterio de prorrateo	prorrateo	Costo unitario	696	696 paquetes Fútbol de 1 hora
# de clientes al mes que utilizan las canchas de futbol	27104	\$ 0,07		
# de clientes al mes que utilizan los balones de futbol	19488	\$ 0,00		
# de clientes al mes que utilizan los chalecos de futbol	19488	\$ 0,00		
# numero de clientes totales al mes	27104	\$ 0,04		
# numero de clientes totales al mes	27104	\$ 0,04		
# numero de clientes totales al mes	27104	\$ 0,00		
# numero de clientes totales al mes	27104	\$ 0,02		
# numero de clientes totales al mes	27104	\$ 0,06		
# numero de clientes totales al mes	27104	\$ 0,01		
# numero de clientes totales al mes	27104	\$ 0,00		
# numero de clientes totales al mes	27104	\$ 0,02		
# numero de clientes totales al mes	27104	\$ 0,04		
# numero de clientes totales al mes	27104	\$ 0,03		
# numero de clientes toatles al mes por los cuales se usa el software	27104	\$ 0,00		
# numero de clientes totales al mes que pueden usar el desfibrilador	27104	\$ 0,00		
# numero de clientes totales al mes	27104	\$ 0,05		
		\$ 0,42	Costo del paquete fútbol por persona de 1 hora de duración	
		\$ 5,88	COSTO DE LA CANCHA DE FUTBOL	

Tabla 2: Costeo paquete BALONCESTO

	10 personas	1 Hora	se puede alquilar 11 veces el día	
Criterio de Prorrateo	Criterio de prorrateo	Costo unitario	476	476 paquetes Baloncesto de 1 hora
# de clientes al mes que utilizan las canchas de baloncesto	27104	\$ 0,07		
# de clientes al mes que utilizan los balones de baloncesto	4760	\$ 0,01		
# de clientes al mes que utilizan los chalecos de baloncesto	4760	\$ 0,00		
# numero de clientes totales al mes que se atiende en recpcion	27104	\$ 0,04		
# numero de clientes totales al mes que atiende el area de limpieza	27104	\$ 0,04		
# numero de clientes totales al mes	27104	\$ 0,00		
# numero de clientes totales al mes que usan la luz	27104	\$ 0,02		
# numero de clientes totales al mes a los que atiende la seguridad	27104	\$ 0,06		
# numero de clientes totales al mes que usan el agua	27104	\$ 0,01		
# numero de clientes totales al mes que usan el internet	27104	\$ 0,00		
# numero de clientes totales al mes	27104	\$ 0,02		
# numero de clientes totales al mes	27104	\$ 0,04		
# numero de clientes totales al mes	27104	\$ 0,03		
# numero de clientes totales al mes	27104	\$ 0,04		
# numero de clientes totales al mes	27104	\$ 0,05		
# numero de clientes toatles al mes por los cuales se usa el software	27104	\$ 0,00		
# numero de clientes totales al mes que pueden usar el desfibrilador	27104	\$ 0,00		
		\$ 0,43	Costo del paquete Baloncesto por persona de 1 hora de duración	
		\$ 4,33	COSTO DE LA CANCHA DE BALONCESTO	

Tabla 3: Costeo paquete ECUA-VÓLEY

	6 personas	1 Hora	se puede alquilar 11 veces el día	
	Criterio de prorrateo	Costo unitario	476	476 paquetes Ecu-Voley de 1 hora
# de clientes al mes que utilizan la cancha de ecua voley	27104	\$ 0,07		
# de clientes al mes que utilizan los balones de ecua voley	2856	\$ 0,01		
# numero de clientes totales al mes que se atiende en recepcion	27104	\$ 0,04		
# numero de clientes totales al mes que atiende el area de limpieza	27104	\$ 0,04		
# numero de clientes totales al mes	27104	\$ 0,00		
# numero de clientes totales al mes que usan la luz	27104	\$ 0,02		
# numero de clientes totales al mes a los que atiende la seguridad	27104	\$ 0,06		
# numero de clientes totales al mes que usan el agua	27104	\$ 0,01		
# numero de clientes totales al mes que usan el internet	27104	\$ 0,00		
# numero de clientes totales al mes	27104	\$ 0,02		
# numero de clientes totales al mes	27104	\$ 0,04		
# numero de clientes totales al mes	27104	\$ 0,03		
# numero de clientes totales al mes	27104	\$ 0,04		
# numero de clientes totales al mes	27104	\$ 0,05		
# numero de clientes totales al mes por los cuales se usa el software	27104	\$ 0,00		
# numero de clientes totales al mes que pueden usar el desfibrilador	27104	\$ 0,00		
		\$ 0,44	Costo del paquete Baloncesto por persona de 1 hora de duración	
		\$ 2,62	COSTO DE LA CANCHA DE VOLEY	

