



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS. IMPLANTACIÓN DE UNA ESCUELA DE FÚTBOL DE ALTO RENDIMIENTO EN EL SECTOR NORTE DE QUITO.

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

Profesor Guía
Ing. Pablo Cisneros Crespo

Autor
Jorge Andrés Landívar Ayala

Año
2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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”

Pablo Cisneros Crespo
Ingeniero
CI - 1707330047

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.”

Jorge Andrés Landívar Ayala
CI - 1718309980

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a Dios por ser mi guía incondicional, protegerme y cuidarme en el transcurso de mis días y de mi carrera estudiantil.

Agradezco a mi familia. A mis padres, Jorge Raúl Landívar Pazmiño y Carmita Elena Ayala Zárate, por su infinito amor y apoyo, a mi hermana Erika Alejandra Landívar Ayala por ser mi confidente y mi compañera.

Quiero extender el saludo a todos los profesores que me guiaron en el transcurso de mi carrera universitaria, a mis verdaderos amigos quienes han estado en las buenas y malas, seguirán en mi vida.

Finalmente y el mayor agradecimiento al fútbol por ser mi inspiración, por darme las más grandes alegrías y las más importantes lecciones de humildad, perseverancia y esfuerzo por que como dice un famoso refrán "En ningún lugar en el mundo he aprendido más que en una cancha de fútbol."

DEDICATORIA

A Dios, mi familia y al fútbol.

RESUMEN

Este trabajo de investigación contempla la búsqueda de satisfacer la necesidad de las personas para recrearse y divertirse de la forma más popular que existe en el mundo como es jugando al fútbol.

Dentro de éste trabajo de investigación se demuestra que la Implantación de una Escuela de Fútbol de Alto Rendimiento en el sector norte de Quito, nace de la creciente demanda de las personas por practicar éste deporte. Se analiza los motivos por los cuáles los deportistas amateur invierten dinero, tiempo y buscan mejorar su talento al momento de disfrutar de este deporte.

En los capítulos desarrollados se implementa metodología de la investigación para analizar la conducta de los deportistas amateur, sus gustos, preferencias y cuál es el mayor segmento de personas que practican este famoso deporte en la ciudad de Quito.

Finalmente la idea del Plan de Negocios es brindar un nuevo servicio al nicho de futbolistas amateur que juegan torneos y compiten cada fin de semana por el espíritu de competencia que llevan dentro, ayudando a mejorar su rendimiento, destrezas y habilidades, para mejorar la práctica del deporte que los apasiona.

ABSTRACT

This investigative work shows the gaze to satisfy the necessity of the people to have fun and entertainment in the most popular way in the world, playing soccer. Inside this investigative work it is possible to demonstrate that the Implementation of a High performance Soccer school in North of Quito, it goes from the rising demand of the people who wants to practice the King of sports: Soccer

The reasons why the amateur athletes invest money and time looking for improve their natural talent at the moment to enjoy this sport on the field

Along all the developed chapters the methodology of investigation is implemented in order to analyze the conduct and preferences of the amateur athletes and which one is the biggest conglomerate of people that makes a real practice of this famous sport in Quito city.

Finally the Idea of a business plan is to give a new kind of service to the amateur athletes that plays tournaments and compete every weekend by the spirit that involves what they feel inside, helping them to improve their performance, skills, and dexterities in the most passionate sport all over the world

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	1
1.1 Resumen Ejecutivo	1
1.2 Aspectos Generales	2
1.2.1 Antecedentes	2
1.2.2 Objetivos Generales	5
1.2.3 Objetivos Específicos.....	5
2. CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	7
2.1 Tendencias	7
2.1.1. Tendencias	8
2.1.2 Estructura de la Industria	13
2.1.3 Factores Económicos y Regulatorios.....	15
2.1.4 Canales de distribución.....	17
2.1.5 Las 5 fuerzas de PORTER	17
2.2 La Compañía y el Concepto del Negocio	23
2.2.1 La idea y el modelo de negocio	23
2.2.2 Estructura legal de la empresa	23
2.2.3 Misión, Visión y Objetivos	23
2.3. El Producto o Servicio.....	24
2.4. Estrategia de Ingreso al Mercado y crecimiento.....	25
2.5 Análisis FODA.....	38
3. CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS	41
3.1. Mercado Relevante y Cliente Potencial	42
3.1.1 Mercado Objetivo.....	59
3.1.2 Segmentación de Mercado	81
3.2 Tamaño de Mercado y Tendencias.....	82

3.3. La Competencia y sus Ventajas	83
3.4. Participación de mercado y ventas de la industria.....	85
4. CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING.....	86
4.1 Estrategia General de Marketing.....	86
4.1.1 Estrategia de diferenciación.....	86
4.1.2 Estrategia genérica o competitiva	86
4.2 Política de Precios.	88
4.3 Táctica de Ventas.....	89
4.4 Políticas de Servicio al Cliente y Garantías	90
4.5 Promoción y Publicidad	91
5. CAPÍTULO: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.	96
5.1 Estrategia de Operaciones.....	96
5.2. Ciclo de Operaciones.....	96
5.3. Requerimientos de Equipos y Herramientas	97
5.4. Instalaciones y Mejoras	97
5.5. Localización geográfica y requerimiento del espacio físico .	101
5.6. Capacidad de Almacenamiento y manejo de inventarios.....	101
5.7 Aspectos regulatorios y legales	102
6. CAPÍTULO VI EQUIPO GERENCIAL.....	106
6.1 Estructura Organizacional.....	106
6.1.1 Organigrama.....	106
6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades.	106
6.2.1 Descripción de Funciones.....	107
6.2.2 Equipo de Trabajo.....	109
6.3 Compensación a Administradores, Inversionistas y Accionistas.....	110
6.4 Políticas de Empleo y Beneficios.	110

6.5 Derechos y Restricciones de Accionistas e Inversores.	112
6.6 Equipo de Asesores y Servicios.	112
7. CAPÍTULO VII CRONOGRAMA GENERAL	113
7.1 Actividades necesarias para poner el Negocio en marcha ...	113
7.2 Diagrama de Gant.....	114
8. CAPÍTULO VIII RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	115
8.1 Supuestos y criterios utilizados.....	115
8.2 Riesgos y problemas principales	115
9. CAPÍTULO IX PLAN FINANCIERO	117
9.1 Inversión Inicial	117
9.2 Fuentes de Ingreso	118
9.3. Costos fijos y variables.....	122
9.3.1 Costos Fijos	122
9.3.2 Costos Variables.....	123
9.4 Margen Bruto y Operativo.	123
9.5 Estado de resultados proyectado.....	124
9.6. Balance General Proyectado.	128
9.7 Flujo de efectivo proyectado.....	128
9.8. Punto de equilibrio	129
9.9. Control de costos importantes	130
9.9.1 Análisis de sensibilidad.....	130
9.9.2 Escenarios.	131
9.9.3 Índices Financieros	132
9.10 Valoración.....	133
10. CAPÍTULO 10 PROPUESTA DE NEGOCIO	135
10.1 Financiamiento deseado	135
10.2 Estructura de capital y deuda buscada.....	135

10.3 Capitalización.....	135
10.4 Uso de fondos.....	135
10.5 Retorno Para el inversionista	136
11. CAPÍTULO XI CONCLUSIONES Y	
RECOMENDACIONES	137
11.1 Conclusiones.....	137
11.2 Recomendaciones	137
REFERENCIAS	139
ANEXOS	141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Prevalencia de sobrepeso y obesidad en la población.....	3
Figura 2. Clasificación CIIU4.	8
Figura 3. P.I.B. Anual del Ecuador. Tomado de: Banco Central del Ecuador. ...	9
Figura 4. Composición del P.I.B. Tomado de: Banco Central del Ecuador.	9
Figura 5. Valor agregado bruto por industrias. Tomado de: Banco Central del Ecuador.	10
Figura 6. Tasas de variación P.I.B.	15
Figura 7. Variación decreciente de la inflación.	16
Figura 8. Las cinco fuerzas de Porter.....	18
Figura 9. Personas que practican deporte en Ecuador.	32
Figura 10. Métodos de Investigación.....	41
Figura 11. Tamaño del universo.....	61
Figura 12. Práctica del fútbol.....	68
Figura 13. Motivos por los que se practica el fútbol.	69
Figura 14. Horas dedicadas a la práctica del fútbol.....	69
Figura 15. Días de preferencia para la práctica del fútbol.	70
Figura 16. Horarios preferidos.....	71
Figura 17. Sector con mayor práctica de Fútbol.....	72
Figura 18. Tipo de cancha en la que se practica fútbol.	73
Figura 19. Precio por hora de juego.	74
Figura 20. Precio por inscripción a torneos de fútbol.	74
Figura 21. Deseo de mejora en la práctica del fútbol.	75
Figura 22. Aspectos que se desea mejorar.	76
Figura 23. Equipamientos importantes.....	77
Figura 24. Precio estimado a pagar.	78
Figura 25. Genero.	79
Figura 26. Edad.....	80
Figura 27. Estratificación socioeconómica.	82
Figura 28. Participación de mercado y ventas de la industria de canchas particulares.....	85

Figura 29. Estrategia de Márketing.	87
Figura 30. Canal de distribución.	95
Figura 31. Flujo grama de Operaciones.	96
Figura 32. Render establecimiento.	98
Figura 33. Diseño aquitectónico planta baja.	99
Figura 34. Diseño arquitectónico planta alta.	100
Figura 35. Localización Geográfica.	101
Figura 36. Organigrama.	106
Figura 37. Fuentes de Ingreso por tipo de servicio.	122
Figura 38. Punto de Equilibrio.	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. P.I.B. Por Industria.	11
Tabla 2. Ranking de empresas en industria de educación.	14
Tabla 3. Canales de distribución.	17
Tabla 4. Análisis Pestel.	37
Tabla 5. Matriz de evaluación de Factores Externos.	38
Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos.	40
Tabla 7. Cuadro de preguntas, hipótesis y objetivos de la investigación de mercados.	43
Tabla 8. Cuadro final de resultados.	81
Tabla 9. Segmentación de mercado.	82
Tabla 10. Membrecías en horarios estrella (Lunes, Miércoles, Viernes) o (Martes, Jueves, Viernes) de 17:00 a 23:00.	89
Tabla 11. Membrecías en horarios estudiantiles (Lunes, Miércoles, Viernes) o (Martes, Jueves, Viernes) de 13:00 a 16:00.	89
Tabla 12. Membrecías Vacacionales, Comprende en los meses que los colegios tienen su periodo de vacaciones (Junio, Julio, Agosto) (Lunes, Miércoles, Viernes) o (Martes, Jueves, Viernes) de 10:00 a 16:00.	89
Tabla 13. Activación de Marca.	94
Tabla 14. Inversión Total en Marketing.	94
Tabla 15. Equipos y herramientas.	97
Tabla 16. Presupuesto de consolidación de la empresa.	105
Tabla 17. Equipo de trajo.	109
Tabla 18. Sueldos.	111
Tabla 19. Actividades del cronograma general.	113
Tabla 20. Diagrama de Gant.	114
Tabla 21. Inversión Inicial.	117
Tabla 22. Financiamiento.	118
Tabla 23. Membrecías en horario estrella de 5pm a 11pm.	118
Tabla 24. Membrecías en horario estudiantil de 1pm a 4pm.	118
Tabla 25. Membrecía Vacacional.	118
Tabla 26. Capacidad Instalada por Horarios.	119

Tabla 27. Porcentaje de uso de la capacidad instalada por año.	120
Tabla 28. Número de Alumnos por año.....	120
Tabla 29. Participación de mercado.	120
Tabla 30. Número de Alumnos por paquete contratado y sus proyecciones.	121
Tabla 31. Precios por paquete y sus proyecciones.	121
Tabla 32. Fuente de Ingresos.	122
Tabla 33. Costos Fijos.....	123
Tabla 34. Costos Variables.	123
Tabla 35. Margen bruto.	124
Tabla 36. Margen Operativo.....	124
Tabla 37. Estado de resultados Proyectado.....	125
Tabla 38. Estado de pérdidas y ganancias mensualizado del primer año.....	126
Tabla 39. Estado de pérdidas y ganancias mensualizado del segundo año. .	127
Tabla 40. Balance General Proyectado.....	128
Tabla 41. Punto de equilibrio.....	129
Tabla 42. Escenarios.....	131
Tabla 43. Índices financieros.....	132
Tabla 44. CAPM.	133
Tabla 45. CPPC.	134
Tabla 46. Financiamiento.	135
Tabla 47. Retorno para el inversionista.....	136

1. CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1 Resumen Ejecutivo

El deporte es parte fundamental de la cultura dentro de la sociedad, y en nuestro país no es la excepción, aquí el fútbol es uno de los deportes más practicados.

Cabe recordar que el fútbol es considerado a nivel mundial como el “*Rey de los Deportes*”, moviendo a más de 265 millones de personas que lo practican con cerca del 5% de la población mundial (según datos de la Federación Internacional de Fútbol Asociado, FIFA), siendo uno de los motores fundamentales de la economía.

Con éstos antecedentes el modelo de negocio que se implantará consiste en la creación de una Escuela de Fútbol de Alto Rendimiento para deportistas amateur en la ciudad de Quito, es decir para aquellas personas que practican este deporte en un ámbito no profesional.

El servicio que se brindará proporcionará un entrenamiento personalizado mediante nuevas e innovadoras rutinas que combinarán tecnología con actividades para el mejoramiento del desempeño a nivel físico, técnico, táctico, optimizando el rendimiento individual y grupal de los jugadores de fútbol amateur.

La oportunidad de negocio que se ha encontrado nace del crecimiento del mercado deportivo en la ciudad de Quito, donde su mayor desarrollo se refleja en la práctica del fútbol con nuevas instalaciones como canchas de césped sintético, con óptima iluminación y servicios complementarios que brindan mejores condiciones para practicarlo.

Dentro del mercado no existe un modelo de negocio con las características mencionadas, lo cual genera una demanda insatisfecha.

Por otro lado, se refleja el incremento por parte del Gobierno para motivar a la sociedad en general a mejorar su salud y estilo de vida, mediante la práctica deportiva con campañas donde su objetivo principal es disminuir el sedentarismo y atacar el sobre peso; aquello genera una oportunidad.

El mercado objetivo está dirigido hacia hombres entre 20 a 45 años en el sector norte de la ciudad de Quito y con nivel socioeconómico A, B y C+.

La ventaja competitiva se ve reflejada en el servicio, puesto que es nuevo e innovador, con la implementación de nuevas rutinas que ayudarán a mejorar el desempeño futbolístico notablemente.

El plan de negocios propuesto tendrá un enfoque sobre el producto, el cual será diferenciado de la competencia directa e indirecta.

1.2 Aspectos Generales

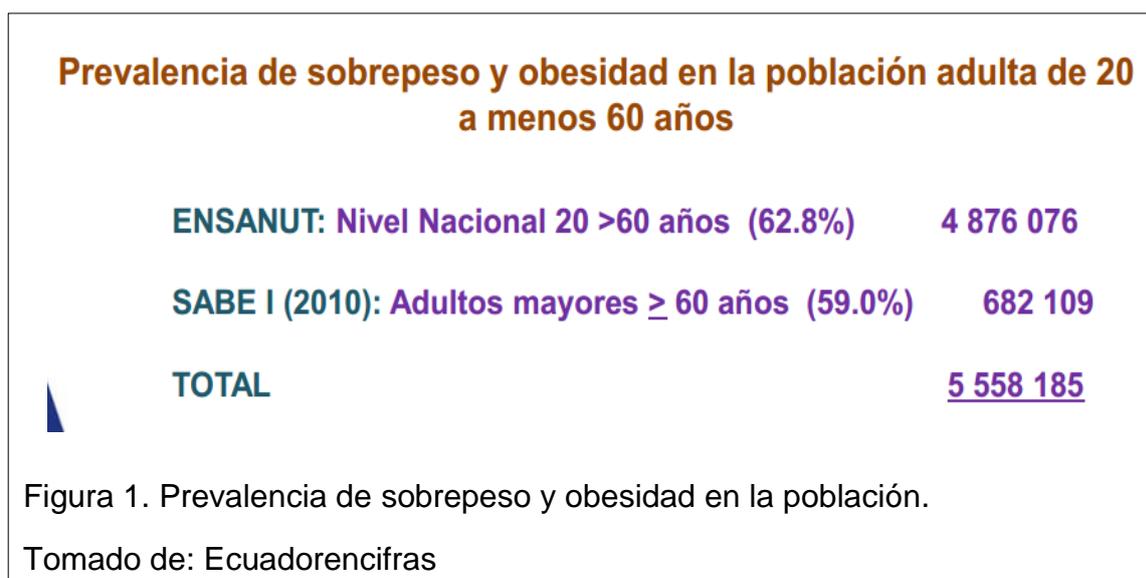
1.2.1 Antecedentes

Según lo señalan (García, Puig y Lagardera, 2009, p. 230) “la amplitud y profundidad del entramado del deporte lo han convertido en el origen de mercados muy dinámicos y expansivos. No se puede ignorar más el hecho de que el deporte sea una parte del sistema económico que está cada vez más presente en los mercados de trabajo”.

Y justamente como parte de esos mercados de trabajo está la gran oportunidad que brinda la práctica deportiva del fútbol y aquello sustenta la idea de implantar una Escuela de Fútbol de Alto Rendimiento en el norte de la ciudad de Quito, innovadora y única en el mercado deportivo dentro del país. Nace de la necesidad de las personas para ejercitar su cuerpo, a fin de mantener una vida saludable, activa y ligada con el deporte.

Aquello se evidencia de acuerdo a los resultados de la "Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT) elaborada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC y El Ministerio de Salud Pública en el período comprendido entre 2011-2013 que refleja los siguientes resultados:

La encuesta abarcó edades entre 20-59 años con una cobertura a nivel nacional, provincial y zonal.



Es decir 5'558.185 millones de personas en el país tienen sobrepeso y obesidad. Tomando en cuenta que en el Ecuador hay más de 15 millones de habitantes, se puede evidenciar que una tercera parte tiene problemas de sobrepeso y obesidad, motivo por el cual el Gobierno busca incentivar una vida más activa a través de la práctica deportiva.

Es así que en el caso particular del fútbol, es el deporte que más adeptos y aficionados tiene, tanto así que alrededor de 265 millones de personas lo practican a nivel mundial.

Según datos publicados en: www.eltelegrafo.com.ec, Marco Collahuazo, presidente de la Federación de Ligas Deportivas Barriales del Cantón Quito explica que:

“Estudios realizados por la Dirección Metropolitana de Deportes, determinan que cada fin de semana se realizan no menos de 3.000 partidos de fútbol con una asistencia considerable de espectadores, que propician el desenvolvimiento de alrededor de 220.000 futbolistas varones, damas y niños. Hasta el momento existen 7.600 clubes inscritos, según los registros de la Dirección Metropolitana de Deportes. Unos 200 mil futbolistas participan activamente cada semana en los torneos barriales. ”

Asimismo en (explored.com.ec) se publica una entrevista a Eduardo Granja, Gerente de la Bombonerita, quien es uno de los primeros inversionistas en complejos deportivos de césped sintético, quien explica que:

“La demanda de las canchas de césped sintético se ha incrementado un 80% en los últimos 10 años. El césped artificial se ha convertido en un producto con mucha demanda en el país, ya que el fútbol es uno de los deportes más populares y que más se practica como un hobby”.

Para Xavier Castro, representante de Fútbol City, “la fuerte demanda que existe por este tipo de canchas se debe principalmente a que es un punto de encuentro con amigos, familiares o compañeros. Según él, esta actividad ayuda a que las personas dejen el estrés”

Los dos centros deportivos coinciden en que una de sus proyecciones a futuro es expandir este negocio a otras ciudades del país. Con esto se abren oportunidades laborales y se generaran más espacios para la práctica.

La rentabilidad de este negocio se ha expandido tanto que incluso unidades educativas, empresas y otras organizaciones han colocado césped sintético en sus instalaciones.

Estos datos reflejan un constante crecimiento dentro del mercado de la práctica de fútbol en nuestra ciudad creando así una oportunidad de negocio en un mercado donde la aparición de canchas sintéticas y torneos de fútbol amateur se ha visto incrementado en más de un 80% dentro de los últimos 5 años.

1.2.2 Objetivos Generales

Desarrollar un plan de negocios para la implantación de una Escuela de Fútbol de Alto Rendimiento en el sector norte de la ciudad de Quito, con el fin de determinar la viabilidad comercial y financiera del mismo.

1.2.3 Objetivos Específicos

- Elaborar el análisis del entorno de la industria para conocer la tendencia del mercado, con la cual se podrá determinar si existe una oportunidad de negocio.
- Elaborar la investigación de mercados, donde se identificará el perfil del consumidor y los factores que influyen en su comportamiento de compra.
- Elaborar un plan de marketing para determinar posibles estrategias de inserción en el mercado al cual se dirige.
- Elaborar un plan de operaciones y producción, donde se determinará la estructura interna así como el perfil humano y tecnológico necesario para su implantación.
- Elaborar un plan financiero con el fin de analizar la viabilidad financiera y comercial del plan de negocios propuesto.

1.2.4 Hipótesis

La demanda insatisfecha por parte de futbolistas amateur que no dominan las destrezas físicas, técnicas y tácticas en la práctica del fútbol abre una

posibilidad en el mercado ecuatoriano, donde una escuela de fútbol de alto rendimiento ubicada en la ciudad de Quito, sería la solución para aquellas personas que practican este deporte con el fin de especializarse en lo que más les gusta hacer.

2. CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

2.1 Tendencias

Enseñanza: “Esta sección comprende la enseñanza de cualquier nivel y para cualquier profesión, oral o escrita, así como por radio y televisión o por otros medios de comunicación. Abarca la enseñanza impartida por las distintas instituciones del sistema educativo general en sus distintos niveles, la enseñanza para adultos, los programas de alfabetización, etcétera.

Se incluyen también las escuelas y academias militares, las escuelas de prisiones, etcétera, en sus niveles respectivos. Está comprendida tanto la enseñanza pública como la privada. En cada nivel de la enseñanza inicial, las clases comprenden la educación especial para alumnos con discapacidad física o mental.

Se incluyen asimismo la enseñanza relacionada principalmente con actividades deportivas o de esparcimiento, como el bridge o el golf, y las actividades de apoyo a la enseñanza”.

El desglose por categorías de esta división se basa en el nivel de instrucción que se ofrece, según la definición de los niveles que figura en la Clasificación Internacional Uniforme de la Educación (CIU4) de 1997 y la Ley Orgánica de Educación Intercultural, publicada en el Registro Oficial No. 417 del 2011.

Las actividades de instituciones educativas que imparten enseñanza a los niveles 0 y 1 de la CIU se clasifican en el grupo 851; las de los niveles 2 y 3 de la CIUE, en el grupo 852; y las de los niveles 4, 5 y 6 de la CIUE, en el grupo 853.

Se incluyen asimismo la enseñanza relacionada principalmente con actividades deportivas o de esparcimiento, como el bridge o el golf, y las actividades de apoyo a la enseñanza." (INEC, 2011)

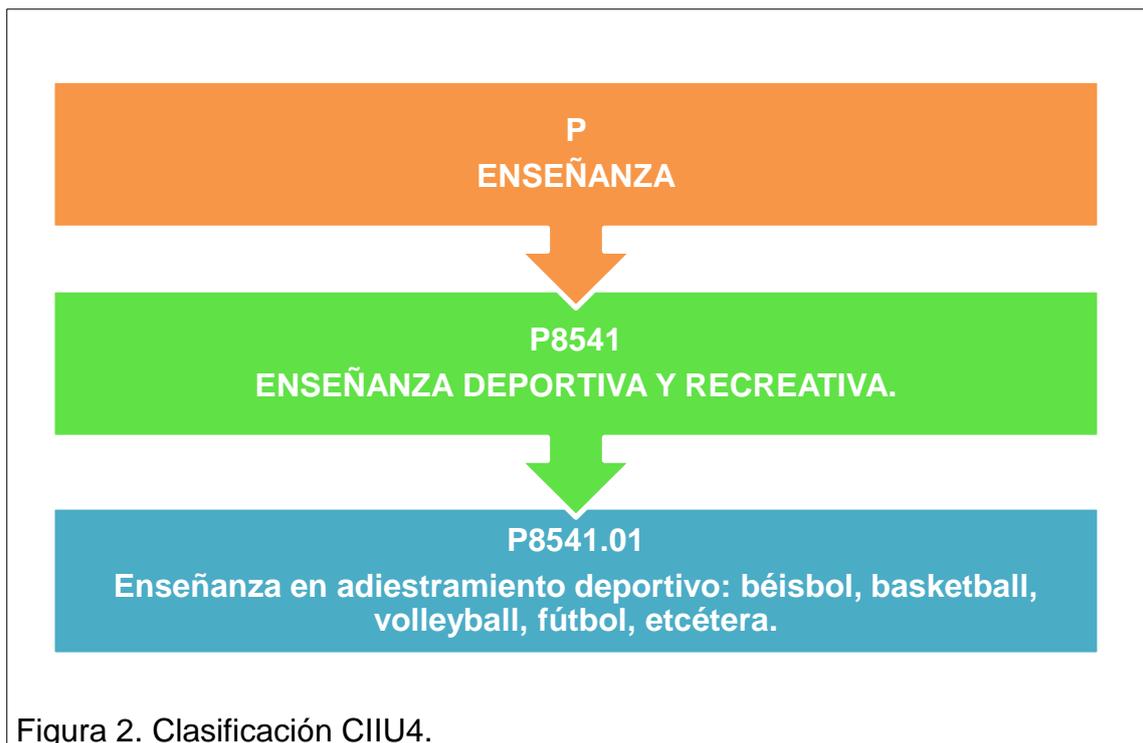


Figura 2. Clasificación CIIU4.

2.1.1. Tendencias

PIB

El Producto Interno Bruto (PIB) en el Ecuador ha marcado una tendencia creciente con un crecimiento promedio anual de 4,20% en el período 2007-2012. Esta tendencia creciente demuestra un incremento en la formación del recurso humano de la industria y también el aumento de recursos en la economía.



Figura 3. P.I.B. Anual del Ecuador. Tomado de: Banco Central del Ecuador.

COMPOSICIÓN DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA		VARIACIÓN DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	
Año 2011		Ene - Sep 2012	
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	9.19%	Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	2.92%
Explotación de minas y canteras	13.46%	Explotación de minas y canteras	2.27%
Refinación de Petróleo	0.85%	Refinación de Petróleo	-7.10%
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	11.71%	Manufactura (excepto refinación de petróleo)	1.24%
Suministro de electricidad y agua	0.71%	Suministro de electricidad y agua	-8.44%
Construcción	9.90%	Construcción	2.67%
Comercio	11.01%	Comercio	0.57%
Transporte	5.38%	Transporte	1.50%
Actividades de servicios financieros	2.61%	Actividades de servicios financieros	-1.31%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	6.13%	Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	5.17%
Servicio doméstico	0.33%	Servicio doméstico	-0.86%
Otros Servicios	24.44%	Otros Servicios	7.69%
Otros elementos del PIB	4.27%	Otros elementos del PIB	4.32%
PRODUCTO INTERNO BRUTO	100.00%	PRODUCTO INTERNO BRUTO	1.54%

Fuente: Banco Central del Ecuador/BCE
Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones/PRO ECUADOR

Figura 4. Composición del P.I.B. Tomado de: Banco Central del Ecuador.

De acuerdo a los indicadores más importantes, está el Producto Interno Bruto (PIB), donde Enseñanza se ubica dentro de otros servicios, el cual refleja entre el año 2011 al 2012 un crecimiento del 7.69% siendo éste un crecimiento significativo reflejando una oportunidad dentro de la industria.

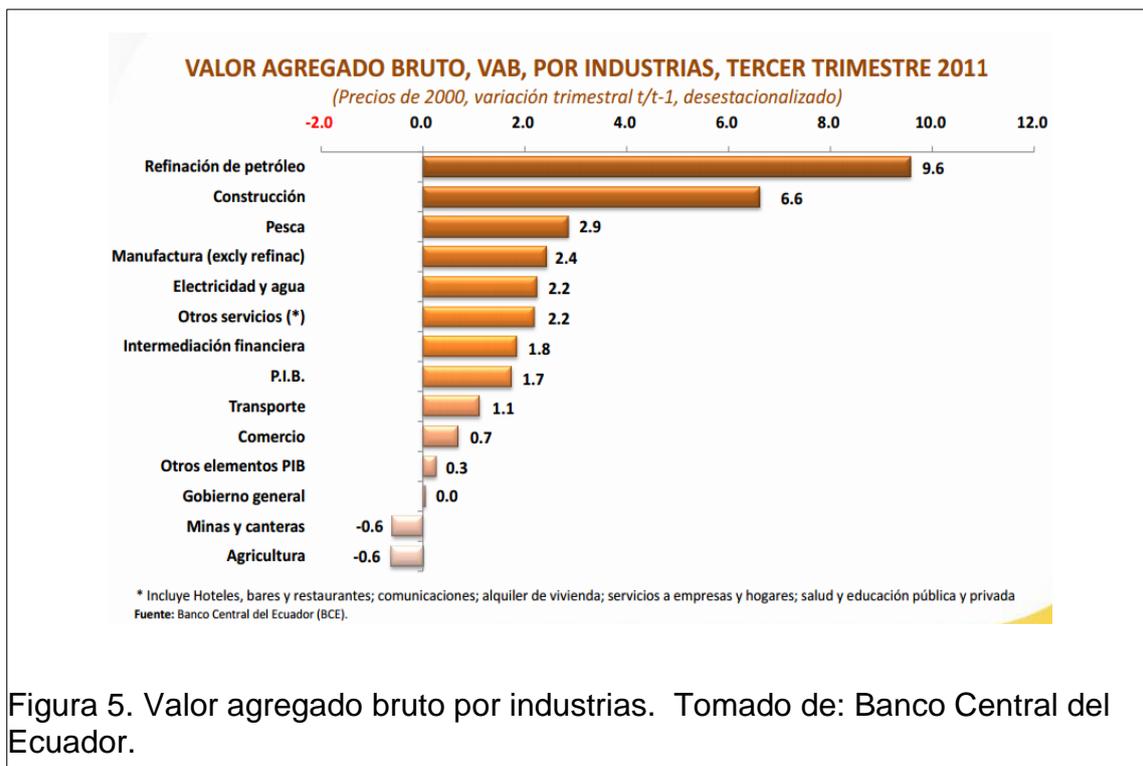


Figura 5. Valor agregado bruto por industrias. Tomado de: Banco Central del Ecuador.

Por otro lado, en el PIB por industrias se refleja que otros servicios aportan más al PIB que otras industrias como el transporte o agricultura. Llevando así un aporte del 2.2% al tercer trimestre del 2011 por encima del crecimiento de transporte, comercio y/o agricultura. Se evidencia que la refinación del petróleo es la que más ingresos genera el país con el 9.6% del PIB.

Tabla 1. P.I.B. Por Industria.

Valor Agregado Bruto por Industria / Producto Interno Bruto (PIB)					
miles de dólares de 2007					
Industrias	2008	2009	2010	2011	2012
Agricultura	4,208,926	4,331,942	4,378,067	4,578,532	4,581,167
Acuicultura y pesca de camarón	231,692	239,145	284,126	332,208	376,463
Pesca (excepto camarón)	411,050	363,797	350,338	371,093	385,022
Petróleo y minas	5,970,924	5,950,288	5,958,320	6,173,032	6,264,463
Refinación de Petróleo	1,007,645	1,049,899	803,577	906,724	780,166
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	6,634,572	6,533,552	6,711,664	7,029,235	7,389,025
Suministro de electricidad y agua	761,453	685,195	688,997	884,729	924,443
Construcción	4,371,989	4,494,958	4,710,087	5,725,524	6,527,427
Comercio	5,932,593	5,700,437	6,162,175	6,531,904	6,726,610
Alojamiento y servicios de comida	910,396	990,214	1,064,352	1,209,654	1,312,478

Transporte	3,408,910	3,631,813	3,752,416	4,031,907	4,263,630
Correo y Comunicaciones	1,501,243	1,622,224	1,655,205	1,836,677	1,965,245
Actividades de servicios financieros	1,385,900	1,419,333	1,495,333	1,668,945	1,739,676
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	3,463,920	3,360,137	3,527,318	3,767,172	3,955,533
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	2,839,151	3,165,316	3,234,948	3,388,061	3,703,966
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	4,157,011	4,479,318	4,487,324	4,699,553	4,989,043
04 Enseñanza	2,767,573	2,987,268	2,965,434	3,040,744	3,248,958
2					
04 3 Servicios sociales y de salud	1,389,438	1,492,050	1,521,890	1,658,809	1,740,085
Servicio domestic	147,602	171,776	178,992	169,949	148,867
Otros Servicios *	4,159,057	4,162,166	4,281,007	4,480,089	4,584,908

TOTAL VAB	51,504,034	52,351,510	53,724,246	57,784,988	60,618,132
Otros elementos del PIB	2,746,374	2,206,222	2,444,618	2,784,500	3,054,493
TOTAL PIB	54,250,408	54,557,732	56,168,864	60,569,488	63,672,625
(*) incluye actividades inmobiliarias; y, Entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios					
Banco Central del Ecuador					

Tomado de: ekosnegocios.

La industria de enseñanza dentro de cuatro años ha demostrado tener un crecimiento favorable, donde al mismo tiempo ha incrementado su participación en el mercado respectivamente. Se refleja durante el período entre 2008-2012 que sube alrededor un promedio de 6%, con lo cual se refleja una tendencia creciente en los últimos años.

2.1.2 Estructura de la Industria

Dentro de ésta industria la mayoría de empresas dedicadas a la enseñanza deportiva y recreativa son escuelas de fútbol, las cuáles emplean sus servicios a un mercado comprendido en edades desde los 6 años hasta los 17, siendo así un mercado muy competitivo entre sí.

Sin embargo existen nichos que no han sido explotados en esta industria y generan mercados desatendidos como deportistas amateur hombres y mujeres que practican fútbol en edades mayores a los 17 años y quienes obviamente tienen un poder adquisitivo mucho mayor.

La industria se encuentra concentrada en pocos actores, ya que existen pocos oferentes para la demanda existente en el mercado.

A continuación están las empresas con mayor posición económica de acuerdo a ingresos y utilidades según un ranking realizado por la Revista de Finanzas y Economía EKOS, en donde se encuentran las empresas más destacadas en la clasificación de servicios/ enseñanza.

Tabla 2. Ranking de empresas en industria de educación.

Posición (ingresos)		Ingresos	Utilidad
240	Universidad Católica	70'266.805	2'859.791
262	Universidad Técnicas Particular de Loja	64'658.495	7'821.643
271	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	62'916.917	585.442
345	Universidad de las Américas	49'051.344	11'688.113
508	Universidad Tecnológica	34'856.131	0

Tomado de ekosnegocios.

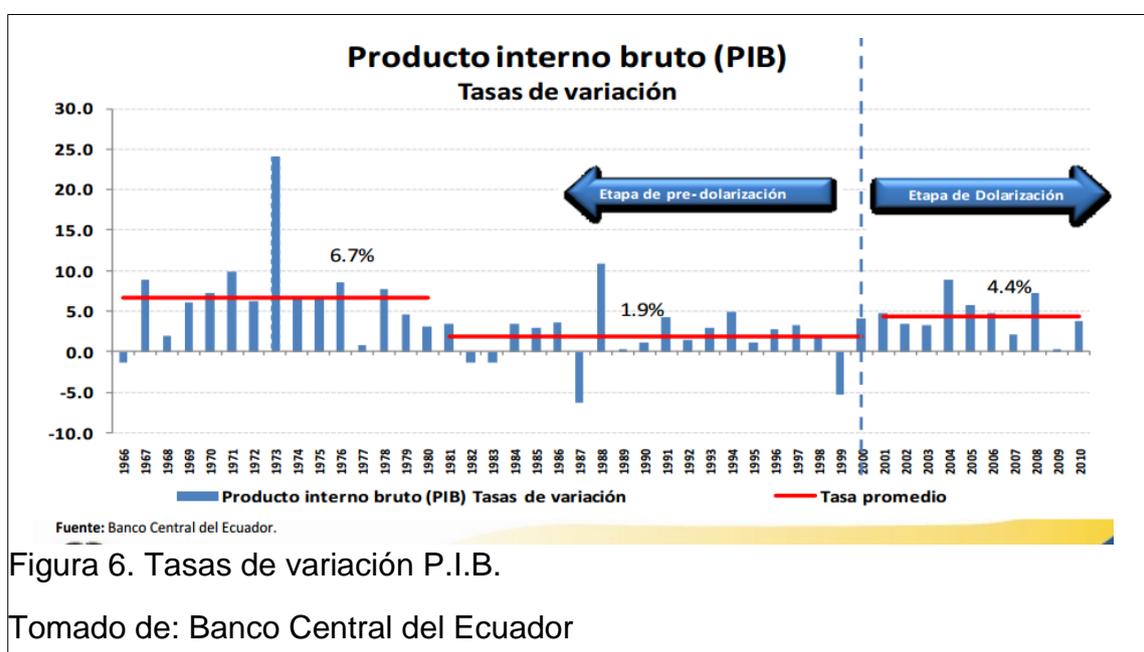
De acuerdo con éste ranking de las empresas más grandes en la industria de servicio y enseñanza está claro que no existe ninguna empresa que tenga relación con la enseñanza deportiva, esto demuestra que los competidores no son empresas fuertes que puedan generar una barrera de entrada al mercado y al mismo tiempo que existe la posibilidad de un posicionamiento dentro del mismo.

Por otra parte se demuestra que el sector de la enseñanza deportiva no tiene una gran cantidad de dinero en ingresos y utilidades, y también está claro que las empresas que están dentro de éste ranking son empresas que se enfocan en un mercado masivo, el cual no es a la que se enfoca la implantación de la

Escuela de Fútbol de alto Rendimiento, cuyo grupo objetivo es un nicho de mercado con necesidades y características específicas.

2.1.3 Factores Económicos y Regulatorios

En cuanto a variables macroeconómicas se debe empezar con la historia relevante de lo que es la dolarización en el Ecuador. A partir del año 2000 ha logrado estabilizarse brindando nuevas oportunidades para el desarrollo del mercado.



Inflación:

Con respecto a la inflación, en las siguientes figuras se puede observar que tiene una tendencia decreciente, lo cual es bueno ya que a pesar de que no garantiza un mayor crecimiento, si lo facilita. Facilitar con respecto a aspectos monetarios, contribución al crecimiento y contribución al bienestar.

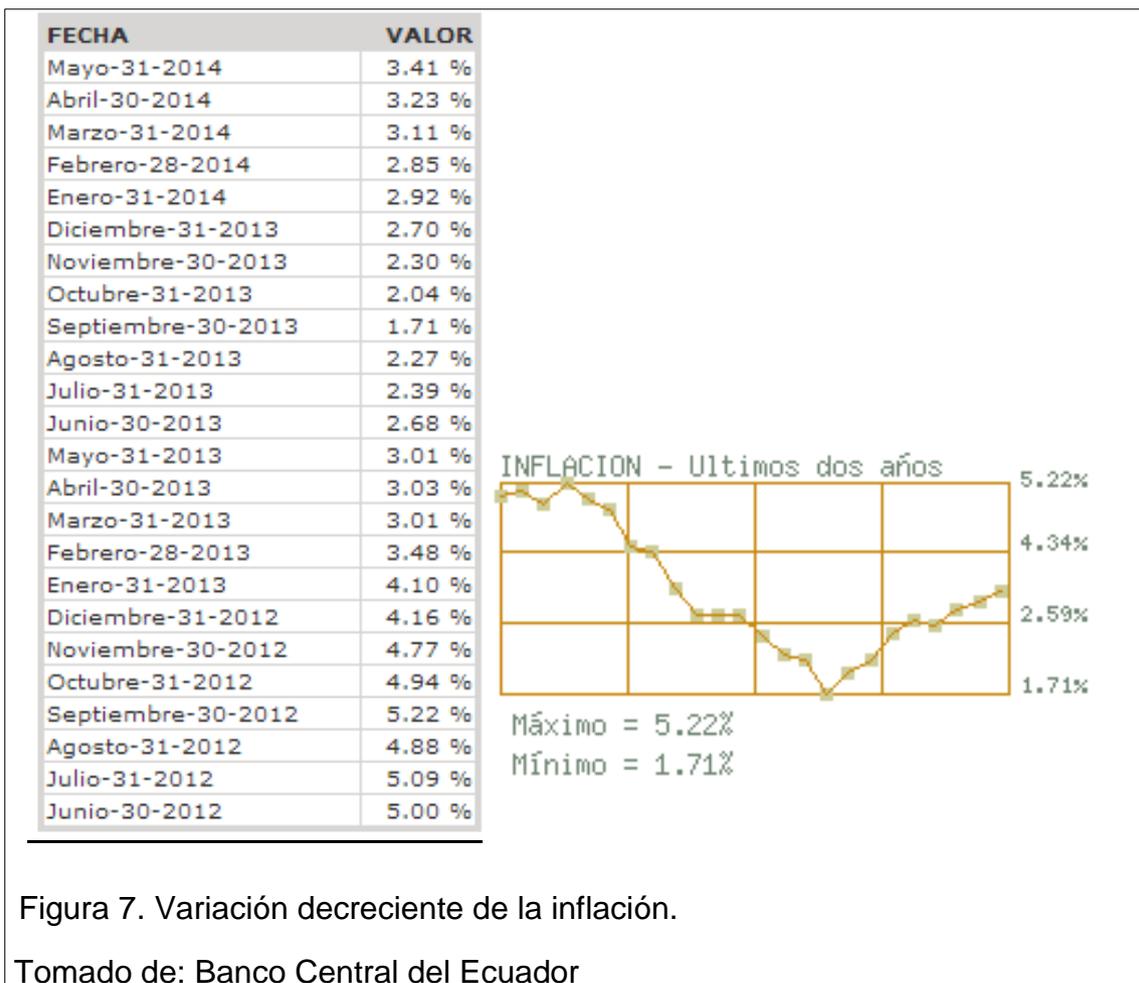


Figura 7. Variación decreciente de la inflación.

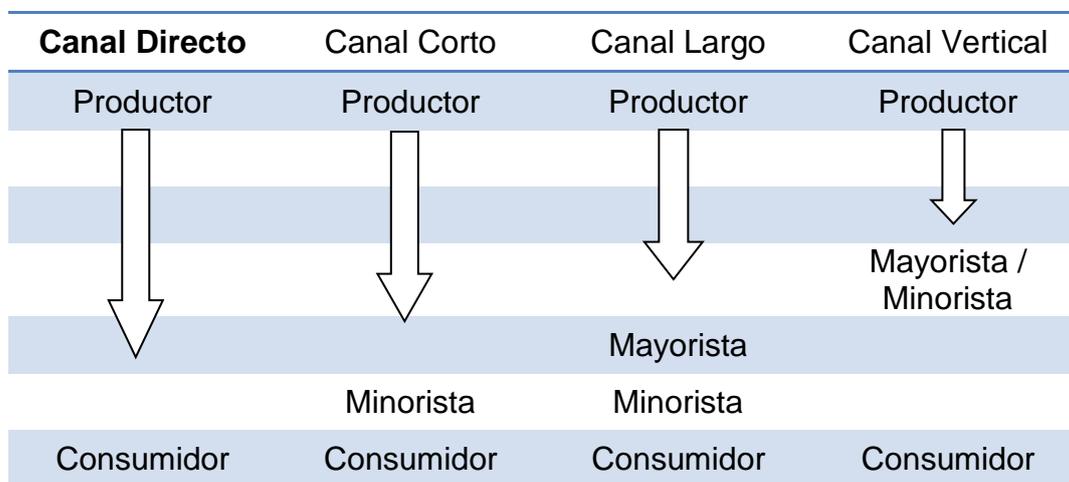
Tomado de: Banco Central del Ecuador

Por otro lado la variación decreciente de la inflación beneficia ya que tiene un efecto menor en variables como:

- Dentro del negocio que se oferta, el problema radica en que ante una fluctuación en la inflación aumentarían los costos de producción y por ende el precio del servicio sería mayor para el consumidor.
- El problema es que a mayor precio, el consumidor buscará productos sustitutos que vayan acordes a su economía y que a la vez satisfagan parte de su necesidad.

2.1.4 Canales de distribución

Tabla 3. Canales de distribución.



Existen varios tipos de canales de distribución para poder llegar a los consumidores como los canales directo, corto, largo o vertical dependiendo cada tipo de producto.

Dentro de la estructura del proyecto se ha determinado utilizar el canal directo, ya que al ofrecer un servicio y no un producto tangible se llegará directamente al consumidor con el servicio que se brindará, sin tener la necesidad de atravesar por ningún otro tipo de canal de distribución.

2.1.5 Las 5 fuerzas de PORTER

Según (Thomson y Strick, 2001, p.71) "El modelo de las cinco fuerzas de Porter, es un poderoso instrumento para diagnosticar de una manera sistemática las principales presiones competitivas en el mercado y evaluar cada una de ellas. No solo es la técnica de análisis de la competencia que se utiliza con más frecuencia, sino también es relativamente fácil de entender y aplicar."



Primera Fuerza: Rivalidad entre empresas competidoras.

Para poder analizar los aspectos de rivalidad entre empresas competidoras estudiaremos una entrevista publicada en diario la hora a Xavier castro Propietario de Futbol City en su página oficial lahora.com.ec efectuada el 15 de agosto de 2013 en lo cual señala lo siguiente:

“La gran oferta que mantiene este negocio de las canchas sintéticas en la actualidad ha creado una competencia desleal dentro de este mercado.

Él asegura que el 95% de las canchas con césped sintético son construidas en terrenos pequeños, por lo que su precio es totalmente bajo.

Esto, sin duda, ha representado pérdidas para las empresas que han tenido una mayor inversión en el implemento de las canchas.

Por ejemplo, la Bombonerita bajó su precio inicial de alquiler. Antes el precio era de \$90 la hora, mientras que ahora es de \$70. Este complejo deportivo recibe aproximadamente 3 000 partidos de fútbol al año. Además mantiene ingresos extras por su academia de fútbol propia, torneos escolares y empresariales. En los últimos años se ha dedicado a organizar seminarios y conciertos.

Fútbol City que lleva en el mercado cinco años. Cuenta con dos complejos y ocho canchas sintéticas en total. De miércoles a sábados son los días que más afluencia de gente existe. Los horarios preferidos para jugar son desde las 18:00 hasta 24:00. La construcción de sus ocho canchas tuvo un costo aproximado de \$500 mil.

Fútbol City presenta dos tipos de tarifas: antes de las 18:00 cuesta \$39 la hora. Después, el precio es de \$56”.

Dentro de la ciudad de Quito en el sector norte de la capital se encuentran mayoritariamente escuelas de fútbol de equipos profesionales, divisiones formativas que realizan una correcta enseñanza y potencializan las habilidades de sus alumnos, dichas escuelas están dirigidas a jóvenes de entre 12 a 18 años para participar en torneos de fútbol y campeonatos organizados por instituciones deportivas. Dichas escuelas de fútbol no representan competencia para el negocio, ya que su mercado objetivo es distinto al del plan de negocios, su enfoque es formar futbolistas profesionales para sus planteles y su grupo objetivo son niños y jóvenes de entre 12 a 18 años, totalmente distinto al mercado objetivo al cuál se dirigirá el plan de negocios.

Dentro de la rivalidad entre empresas competidoras se puede deducir que es alta, ya que han entrado en una guerra de precios para captar mayor cantidad de usuarios en los horarios en que los deportistas amateur practican sus actividades.

Segunda Fuerza: Entrada potencial de nuevos competidores

Dentro de la entrada potencial de nuevos competidores se debe tomar en cuenta a las empresas que ya forman parte del negocio y que están posicionadas en el mercado. A continuación una entrevista a Eduardo Granja Gerente de la bombonerita realizada el 15 de junio del 2013 a diario la Hora señala lo siguiente:

“Para utilizar las horas muertas que se tiene durante el día o fines de semana en los horarios en los que las personas ocupan su tiempo a trabajar o pasar en familia la bombonerita ha organizado eventos como conciertos, eventos deportivos UFC, y arrendamos las instalaciones a entidades educativas para elecciones de reinas de colegios y fiestas de grado en nuestras instalaciones con lo cual se genera un ingreso adicional a los servicios que ofrecemos específicamente como alquiler de la cancha o campeonatos”.

Tomando en cuenta dicha entrevista se puede evidenciar que los negocios que ya están en el mercado pueden ampliar sus servicios dando entrada de nuevos competidores. Por este motivo concluimos que la entrada de nuevos competidores es de nivel alto, además que no existen barreras de ingreso a este mercado, no existe un monopolio u oligopolio de empresas que dominen el mercado.

Tercera Fuerza: Productos sustitutos

Para el análisis de ésta tercera fuerza tomaremos un artículo publicado en la revista líderes en su página oficial revistalideres.ec el 19 de noviembre del 2012 en la cual señala lo siguiente:

“El atletismo no solo es fuente de inspiración literaria, sino que también ha empujado el crecimiento de las ventas de empresas del segmento

deportivo en el país. Esto, en parte, se debe al auge de las competencias. En 1960, la primera Quito Últimas Noticias 15K convocó a 200 personas.

En la edición de este año de este circuito, que se corre el 2 de junio, participarán 22 000 atletas. No solo el número de aficionados creció; también el número de torneos. Según el sitio web Carreras Ecuador, este año están previstas 102 actividades en 19 ciudades del país, casi el doble que en 2012, que cerró con 66 competencias.

El país importó USD 25,7 millones en ropa deportiva entre febrero del 2012 y febrero del 2013, según un estudio de la consultora Todo Trade. El monto incluye prendas como camisetas de algodón y otras fibras, calzado deportivo casual, de tenis, baloncesto, entrenamiento y otros. Solo en zapatos deportivos el país compró del exterior 707 934 pares, en el período citado anteriormente. Estos llegan principalmente de China (42,5%), Indonesia (12,1%), Vietnam (20,4%) y Colombia (8,1%), donde las grandes marcas maquilan, explica Jorge Ojeda, gerente de Todo Trade. Según empresas consultadas, el 'running' mueve entre el 10 y 30% de lo facturado en el segmento deportivo y los últimos cinco años, las ventas crecieron a un ritmo del 5 y 30% anual. La tienda Silvio Guerra, especializada en 'running', creció un 15% en el 2012 frente al 2011 y prevé igual escenario para este año.

La mayoría de prendas 'running' son importadas (en especial calzado), pues su fabricación requiere altos desarrollos tecnológicos, dice el titular de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, Javier Díaz. Pero destaca que industrias locales están fabricando ropa con tecnología. Pese a ello, Díaz dice que aún hay gran informalidad en el sector. "Se copian marcas, modelos y falta tecnificación". Pero el consumidor busca mayor innovación. Las medias, camisetas y pantalonetas incluyen tecnología que permite una adecuada transpiración, protección UV (ultravioleta) para el día, o térmicas y reflectivas para entrenamientos más seguros sobre todo en la noche, explica Sofía Bayas, jefe de producto de ropa Puma".

De acuerdo con estas cifras se puede deducir que los productos sustitutos son altos, ya que encontramos gran variedad de deportes que la gente realiza. Por otro lado, están los gimnasios y crossfit donde se pueden ejercitar en cuanto a resistencia para cualquier tipo de deporte. Se puede evidenciar que la práctica de cualquier otro deporte se toma en cuenta como producto sustituto.

Cuarta Fuerza: Poder de negociación de los proveedores

De acuerdo con lo expuesto en el artículo señalado anteriormente en donde se evidencia que existe una gran oferta de productos deportivos y tomando en cuenta que los productos que se deben adquirir para el servicio no requieren de una compra continua para que el plan de negocios mantenga un nivel de producción estable se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo. El material deportivo y los insumos necesarios son balones, chalecos, arcos, bebidas, comida rápida como papas en funda, entre otros. Los cuáles tienen una gran oferta de proveedores a los cuáles se puede incluso negociar un mejor precio y se puede ofrecer publicidad de sus artículos en las instalaciones a cambio de materiales que incluso beneficiarán a su marca ya que tendrán contacto directamente con el mercado meta al cuál están dirigidos.

Quinta Fuerza: Poder de Negociación de los Clientes

Debido a la gran oferta que existe en el mercado, y tomando en cuenta que los productos sustitutos cada vez son mayores se puede deducir que el poder de negociación de los clientes es alto, ya que tiene una variedad de opciones al momento de decidir en que puede emplear su tiempo cuando practiquen algún tipo de deporte.

2.2 La Compañía y el Concepto del Negocio

2.2.1 La idea y el modelo de negocio

La idea del negocio de implementar una Escuela de Alto Rendimiento de Fútbol en la ciudad al norte de Quito se enmarca en ofrecer varios tipos de entrenamiento, los cuales cumpliendo distintos parámetros mejorarán el desempeño del deportista.

Debido a que existe un mercado desatendido, éste modelo de negocio abarcarán servicios muy claros y directos como el perfeccionamiento de las destrezas utilizadas en la práctica del fútbol, satisfaciendo así las necesidades de los deportistas amateur a quienes se les ofrecerá un entrenamiento personalizado mediante el uso de herramientas tecnológicas con las cuales se pueda evidenciar su progreso.

2.2.2 Estructura legal de la empresa

La estructura legal de la empresa se conformará como una compañía limitada con el aporte de capital de dos socios o accionistas y dichas acciones no podrán ser cotizadas en la bolsa de valores.

2.2.3 Misión, Visión y Objetivos

Visión

Ser el complejo más capacitado e innovador para la enseñanza del fútbol en la ciudad de Quito, fomentando el deporte y su inducción responsable a los futbolistas amateur.

Misión

Capacitar futbolistas amateur de la ciudad de Quito, potencializando sus aptitudes físicas, técnicas y tácticas en la práctica del fútbol.

Objetivos

- Tener la mejor tecnología para la formación y desarrollo de las habilidades requeridas en la práctica del fútbol.
- Disponer del talento humano mejor capacitado para instruir la práctica del fútbol.
- Lograr ser líderes en ventas del mercado.

2.3. El Producto o Servicio

El servicio consiste en proporcionar un entrenamiento futbolístico mediante nuevas e innovadoras rutinas que han sido exitosas y han demostrado un mayor desempeño en el exterior.

Este servicio consiste en mejorar las destrezas utilizadas en la práctica del fútbol en los habitantes de la ciudad de Quito. Son varias rutinas que mejorarán el desempeño individual y grupal de los clientes.

El complejo deportivo tendrá todo lo necesario para el desarrollo del cliente; jóvenes y adultos que busquen mejorar su juego. Además contará con distintas cámaras donde se realizarán las rutinas individuales y grupales, mismas que grabarán cada entrenamiento.

Posteriormente los videos podrán ser visualizados por los usuarios en redes sociales o directamente en sus teléfonos inteligentes, tablets, etc mediante aplicaciones smart para dichos dispositivos.

Por otro lado estarán equipados con canchas sintéticas donde los jugadores realizarán rutinas y prácticas tanto individuales como grupales, las mismas serán dirigidas por instructores debidamente capacitados quienes desarrollarán rutinas específicas para la necesidad de cada cliente.

Entre los servicios complementarios se prevé el servicio de un amplio bar para que los deportistas puedan tener a la mano distintas bebidas naturales y/energéticas y productos snacks, alimentos sanos y saludables para que el cliente pueda consumir cuando guste.

El servicio que se va a ofrecer es de fácil acceso, se posicionará en un lugar accesible para la población del norte de Quito.

Se brindarán nuevas formas para que el cliente mantenga y mejore su nivel físico y sobre todo mejore su desempeño en la práctica futbolística.

En contraposición con la competencia, este complejo ofrecerá a sus clientes nuevas e innovadoras opciones para mejorar tanto el nivel físico como las tácticas en la práctica futbolística.

El costo del servicio será accesible marcando así la diferencia para el mejoramiento de las aptitudes del cliente.

Un plus adicional será dar la plena seguridad al cliente de que logrará mejorar y evidenciar las tácticas futbolísticas, marcando un antes y un después del ingreso a este servicio.

2.4. Estrategia de Ingreso al Mercado y crecimiento

La estrategia de ingreso al mercado que se utilizará en el proyecto es la estrategia de Penetración de Mercado.

Se implementará una estrategia de penetración de mercados basada en el valor agregado del producto, de esta manera se podrá utilizar estrategias agresivas de penetración para poder ganar una parte del segmento de mercado.

Se pretende además alcanzar el liderazgo del mercado en los años subsiguientes con una nueva idea de negocio y una ventaja sobre los competidores, llegando a ser para el quinto año líderes del mercado en escuelas de fútbol en la ciudad de Quito.

Análisis Pestel.

Entorno Político.

Dentro del entorno político se analizarán variables del macro entorno político del Ecuador que puedan influenciar de manera positiva o negativa en el giro de negocio.

En primer lugar se analizarán los esfuerzos realizados por parte del gobierno para fomentar la práctica deportiva. Según el ministerio del deporte en una publicación realizada el 07 de Junio del 2014 en su página oficial www.deporte.gob.ec afirma lo siguiente:

“El Ministerio del Deporte ejecuta por tercer año consecutivo el proyecto Ecuador Ejercítate, el cual busca promover la práctica de la actividad física para superar los problemas derivados del sedentarismo y mal uso del tiempo libre.

Esta iniciativa se lleva a cabo en las 24 provincias del país con 240 puntos integrales y una inversión de USD 3.481.105 por parte de esta Cartera de Estado.

“Queremos que los niños, adultos, adultos mayores, realicen actividad física con este proyecto y bajar los índices de sedentarismo. Mejorar su calidad vida con Ecuador Ejercítate”, aseguró el Viceministro del Deporte, José Moncayo, durante la presentación del proyecto en el Parque La Carolina de Quito. ”

Estos datos de inversión por parte del gobierno central por USD 3.481.105 en su campaña llamada “Ecuador Ejercítate” son una clara oportunidad para el

plan de negocios, ya que al existir un claro interés del estado por promover la práctica deportiva en niños, jóvenes y adultos para evitar el sedentarismo amplía el mercado de deportistas amateur influyendo también en el mercado de futbolistas amateur.

Muchas de estas personas que no tenían una cultura de práctica deportiva y que se verán beneficiados por éste programa optarán por practicar fútbol, ya que anteriormente analizamos que es el deporte más practicado y preferido en nuestra sociedad, así el mercado potencial del plan de negocios se verá beneficiado por los esfuerzos que realiza el gobierno central.

Adicional a esto se analizará la inversión directa que ha existido por parte del Municipio metropolitano de Quito en inversión directa a fomentar la práctica de fútbol.

Diario la hora en una publicación del 15 de Abril del 2012 en el portal

www.lahora.com.ec señala lo siguiente:

“En las canchas de Promoción Familiar, en la Cardenal de la Torre, la explanada de 28 metros por 75 costó 48 mil dólares. Por otra parte, en el barrio La Concepción, al norte de Quito, la inversión fue 80 mil dólares. Los espacios donde se han construido las canchas están escogidos de acuerdo a la demanda de los futbolistas del sector. Las canchas tardaron cuatro meses en construirse y son de material importado: alemán y chino. Para este año se prevén dos más correspondientes a la Zona Eloy Alfaro, una de estas en la parte posterior del Colegio Amazonas y la otra en el Parque Pobre Diablo, ubicado en la Av. Napo.

Existen alrededor de 18 canchas ubicadas indistintamente en el Distrito Metropolitano y 20 más están por construirse en los próximos dos años.”

Estos datos reflejan que existe una inversión en canchas sintéticas de fútbol de entre 48 a 80 mil dólares por cancha en la capital. Tomando en cuenta que existen alrededor de 18 canchas construidas están por construirse 20 más la inversión por parte del Gobierno Municipal invertiría aproximadamente de 2,5 millones de dólares en canchas de césped sintético en Quito.

Con éstos datos podemos evidenciar que existe apoyo tanto del gobierno central como municipal en la cultura de la práctica deportiva y del fútbol, lo cual es una clara oportunidad para el entorno del plan de negocios al incrementar la práctica del deporte y del fútbol tanto nacional como en el Distrito Metropolitano de Quito.

En segundo lugar se analizará el entorno político en Ecuador, ya que la estabilidad o inestabilidad política pueden influenciar en la toma de decisiones que se tenga en el plan de negocios.

Durante los últimos ocho años el Ecuador ha estado bajo el mandato del presidente Rafael Correa Delgado quien culminará su mandato hasta el año 2017. Durante éste periodo el Ecuador ha vivido un entorno político estable, ya que anteriormente existió una época de inestabilidad política al haber tenido seis presidentes en un lapso de catorce años y ningún gobierno electo pudo terminar su tiempo de mandato ya que fueron reemplazados.

Dicho lapso de inestabilidad política no podía generar un ambiente adecuado para las empresas en constitución, ya que no se contaba con un panorama cierto en torno a legislación, impuestos e ideología política al tener la incertidumbre de si un gobierno podía culminar su periodo de elección o sería reemplazado en el trayecto.

Durante éste periodo de mandato del presidente Rafael Correa han existido cambios y leyes como en todo periodo, pero se conoce las leyes que rigen sobre el plano empresarial, los impuestos no han tenido mayor variación y la política económica se mantiene en el país, lo cual genera un ambiente estable para que las empresas pueden trabajar.

Entorno Económico.

Dentro del entorno político se analizarán variables del macro entorno económico del Ecuador que puedan influenciar de manera positiva o negativa en el giro del negocio.

En primer lugar se analizará la principal fuente de ingresos del PIB ecuatoriano como es la exportación del petróleo, mismo que ha tenido variantes económicas en los últimos meses los cuales tienen una directa influencia en la economía del país.

Según datos obtenidos en www.eluniverso.com el 4 de Enero del 2015 explican los principales motivos por los que el petróleo ha sufrido una baja en sus precios internacionales:

“La baja del precio del petróleo, dada, según analistas, por una sobreoferta de los principales socios de la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo), que se niegan a disminuir su producción, empezó a sentirse en agosto pasado. Pero de manera más estrepitosa las últimas semanas del año.

Hasta el miércoles 31 de diciembre de 2014 el crudo WTI (West Texas Intermediate), que sirve de referencia para el que vende el país, se ubicó en \$ 53,27, cuando a inicios de año superaba los \$ 91. El ecuatoriano (Oriente y Napo) llegó el 22 de diciembre (último corte) a \$ 48, según el Sistema Nacional de Información; en el primer semestre estaba arriba de \$ 92. ”

En base a los precios variables que ha tenido el petróleo internacional y a los datos anteriormente señalados en el plan de negocios en donde se muestra que la mayor fuente de ingresos para el país es la exportación de petróleo, se puede analizar que la variación y caída de los precios del mismo afectan rotundamente a la economía del país.

Con la caída de los precios del petróleo y siendo este la principal fuente de ingresos del estado ecuatoriano es esta una amenaza para el entorno macroeconómico del plan de negocios, ya que al existir un déficit en la cartera presupuestaria del gobierno y al gasto público que el mismo genera se pueden adoptar medidas económicas que afecten al mercado. Por ejemplo los impuestos arancelarios que ha tomado el gobierno con las importaciones, así como las nuevas medidas de impuestos que pretende adoptar el régimen pueden influenciar en el encarecimiento de los productos y por ende la baja de poder adquisitivo de las familias ecuatorianas, teniendo menor presupuesto para gastos como entretenimiento y cuidado personal, así como en la enseñanza deportiva y recreativa y demás gastos que pudiesen ser afectados. No se puede dejar a un lado que si se llegase a aprobar el alza en los aranceles a las importaciones se afectarán directamente a los costos del plan de negocios como las instalaciones de césped sintético importado que tiene una mayor duración que el producto nacional, balones y productos de menaje que no sean de producción nacional.

También cabe recalcar que al existir estos aranceles se puede fomentar a una producción nacional de artículos que tienen impuestos y que si mejoran su calidad pueden llegar a formar grandes industrias con una mayor generación de fuentes de empleo en el Ecuador.

En segundo lugar se analizará el poder adquisitivo que existe en la ciudad de Quito. Según una entrevista concedida al diario el telégrafo el 27 de Febrero del 2014 en www.eltelegrafo.com.ec, Roberto Palacios analista financiero y profesor de la escuela de negocios de la Espol afirma lo siguiente:

“Un mayor poder adquisitivo en el ciudadano promedio de Quito haría que esta ciudad concentre más cantidad de empresas y ventas en comparación con Guayaquil, tradicionalmente considerada como capital económica de Ecuador.

Según datos del Directorio de Empresas, publicado la semana pasada por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades), con datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), de las 733.977 compañías que hay en Ecuador, Quito tiene el 19%, mientras que Guayaquil concentra el 14%. En tanto que el 58,9% de las ventas se realiza también en esta ciudad de la Sierra.

Roberto Palacios, analista y profesor de la Escuela de Negocios de la Espol (Espae), consideró que un ingreso promedio superior en esta ciudad, frente a otras del país, es lo que justifica las cifras anteriores. ”

Con éstos datos podemos analizar que el poder adquisitivo de los habitantes de Quito es mayor a cualquier otra ciudad del país, tomando en cuenta que la mayoría de empresas se encuentran situadas en la capital fomentando así mayores plazas de trabajo un poder adquisitivo mayor en Quito.

Por otro lado no debemos olvidar que la mayoría de fuentes de empleo que otorga el estado se encuentra también en la capital, aumentando así el número de habitantes con un empleo fijo que en otras ciudades del país, lo cual representa junto a lo anteriormente señalado una oportunidad para el plan de negocios al ser situado en Quito.

Entorno Social

Dentro del entorno político se analizarán variables del macro entorno social del Ecuador que puedan influenciar de manera positiva o negativa en el giro de negocio.

Principalmente se analizará el porcentaje de ciudadanos que practican deporte y se identificará si esto significa una oportunidad o amenaza para el plan de negocios.

Nos basamos principalmente en los datos arrojados por el INEC que en su página oficial www.ecuadorencifras.gob.ec señala lo siguiente:

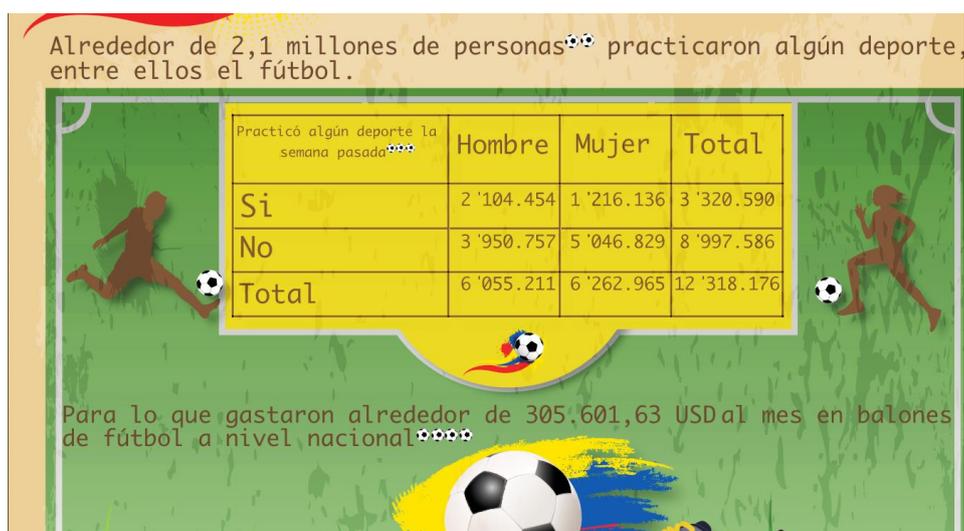


Figura 9. Personas que practican deporte en Ecuador. Tomado de: Ecuador en cifras.

Los datos anteriormente señalados corresponden a un estudio realizado por el INEC en 2012 a ecuatorianos mayores a 12 años en la población nacional.

Con el resultado señalado se puede deducir que de un total de 12'318.176 ecuatorianos mayores a 12 años un total de 3'320.590 practican deporte al menos una vez por semana siendo este el 26,96% de la población.

Adicionalmente se puede deducir que de un total de 6'055.211 hombres mayores a 12 años en Ecuador, 2'104.454 practican deporte, representando así al 34,75% de la población masculina que practica deporte al menos una vez por semana.

Finalmente se analizará el porcentaje de mujeres que practican algún tipo de deporte al menos una vez por semana. Siendo así que de un total de 6'262.965 mujeres mayores a 12 años, 1'216.136 representando esto el 19,42%.

Con estos datos se puede evidenciar que existe una gran diferencia entre la población de hombres y mujeres en el país que practican deporte al menos una

vez por semana, con lo cual se puede deducir que el mercado femenino es mucho más reducido que el masculino.

Siendo el 34,7% de los hombres mayores a 12 años quienes practican deporte, existe una oportunidad de explotar éste mercado con el plan de negocios propuesto ya que como se pudo evidenciar anteriormente el deporte más practicado en el Ecuador y el mundo es indiscutiblemente el fútbol.

Entorno Tecnológico.

Para analizar el entorno tecnológico que puede influenciar al plan de negocios y al mercado se tomarán en cuenta los datos señalados por el INEC en su página oficial www.ecuadorencifras.gob.ec sobre el acceso de los ecuatorianos a teléfonos Smart.

“El 16,9% (1'261.944) de las personas de cinco años y más que tienen celular poseen un teléfono inteligente (Smartphone), lo que representa un crecimiento de 141% frente al 2011, según los últimos datos de la Encuesta de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Según la encuesta, el 51,3% de la población de 5 años y más tiene por lo menos un celular activado, en el 2011 ese porcentaje era del 46,6%.

Por edades, el grupo etario con mayor uso de teléfono celular activado es la población que se encuentra entre 25 y 34 años con el 76,5%, seguido de los de 35 a 44 años con el 76%.

La provincia con mayor número de personas que tiene un teléfono celular activado es Pichincha con el 60,9%, mientras que la menor es Chimborazo con el 37,4%.”

Se puede deducir en base a dichos datos que existe un creciente mercado de teléfonos con tecnología Smart principalmente en la provincia de Pichincha

como señalan los datos del INEC, esto significa una oportunidad para el plan de negocios ya que uno de los principales atributos que tendrá el servicio es la posibilidad de visualizar los entrenamientos y el progreso que han tenido los inscritos mediante una aplicación a teléfonos Smart en donde se podrán reproducir los videos, y se observará el progreso que se ha tenido en las distintas prácticas realizadas mediante la comparación con los videos anteriores y la tabla de resultados en donde se medirán tiempos, y niveles de precisión y potencia de los clientes.

Adicional a lo señalado, es una oportunidad para realizar publicidad mediante redes sociales y que la misma tenga un mayor impacto, al ser dirigida a personas que gusten del fútbol y se pueda realizar una publicidad mejor segmentada.

Entorno Ecológico

Dentro del entorno ecológico se analizarán aspectos ambientales que puedan tener influencia en el giro de negocio tanto en impacto ambiental como en costos determinando así si existe una oportunidad o amenaza en el aspecto ecológico.

El diario la hora en su página oficial www.lahora.com.ec indica el consumo que existe de agua potable en la capital y los costos que implica el uso de agua en una publicación realizada el 12 de Mayo del 2013 señalando que:

“Se planificaron varias acciones para motivar a los gobiernos y a la sociedad civil a tomar acciones frente a la problemática mundial del recurso agua.

En lo que respecta a Quito la EPMAPS y Fundación Natura promovieron la campaña ‘Aguanta.....cuida el agua’.

El objetivo de esta campaña es "promover el cuidado y la preservación del agua a través de actividades participativas, que permitan concientizar a la comunidad respecto a un urgente cambio de hábito", han dicho técnicos como Jorge Rivera.

Los responsables de esta campaña pensaron que uno de los mecanismos para alcanzar una mayor conciencia en la población es la música y grabaron un CD con la canción escrita y compuesta por Ricardo Williams, la cual se difunde hasta el momento.

El costo del agua

No existe una cifra exacta para ilustra el costo del agua, pero se debe tomar en cuenta que el líquido tiene que ser transportado por tuberías y estaciones de control a lo largo de los páramos y valles hasta llegar a la planta de tratamiento.

Según un estudio de 'Quito y su agua' sólo el sistema de potabilización tiene un costo de 0.02 centavos de dólar por metro cúbico de agua. "Si Quito consume 16 millones de metros cúbicos al mes, el costo de potabilización es de 320 mil dólares al mes".

Una de las causas que motivan el desperdicio del agua es el costo, en la ciudad de Quito se paga 0,30 centavos de dólar por metro cuadrado de agua.

En los próximos 25 años la ciudad de Quito tendrá cerca de 5 millones de habitantes, por lo que demanda de la construcción de otros proyectos e inversiones costosas que posiblemente no los tengamos. ”

De acuerdo con los datos señalados existe una oportunidad para el plan de negocios, ya que al utilizar instalaciones de césped sintético en las canchas se abaratarán costos de mantenimiento como el de riego de agua en canchas de césped natural.

Adicional a esto el césped sintético utiliza caucho granulado que proviene del reciclaje de llantas lo cual brinda al plan de negocios y a la compañía un enfoque de cuidado del medio ambiente al ahorrar agua y aportar con el reciclaje.

Entorno Legal.

Dentro del entorno legal se evidencia una clara amenaza para el plan de negocios, ya que no existen leyes que apoyen el emprendimiento de negocios que fomenten el deporte, existen leyes en países ejemplo Colombia y Chile en donde existen beneficios de ley para empresas que fomenten el deporte con reducción en el pago de impuestos, lo cual en Ecuador no se ha implementado y no existe un plan por parte del Ministerio del Deporte ni ningún ente regulador que fomente este tipo de negocios.

La Ley del deporte Ecuatoriano publicada en la página del gobierno www.desarrollosocial.gob.ec en su artículo once señala lo siguiente:

“Art. 11.- De la práctica del deporte, educación física y recreación.

Es derecho de las y los ciudadanos practicar deporte, realizar educación física y acceder a la recreación, sin discrimen alguno de acuerdo a la Constitución de la República y a la presente Ley. ”

De acuerdo al artículo anteriormente señalado el estado garantiza la práctica del deporte a todos los ciudadanos del país en lo cual el giro de negocio no tendrá ningún impedimento legal para su funcionamiento.

Tabla 4. Análisis Pestel.

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL
Inversión del estado de US \$3'481.105 para practicar el deporte (Oportunidad)	Caída del precio del petróleo que representa 57% del PIB (Amenaza)	34.75% practican deporte al menos una vez por semana (Oportunidad)
8 años de estabilidad política (Oportunidad)	Mercado de Quito representa el 19% de las empresas del país (Oportunidad)	Ecuador gasta aprox. US \$1'198.817 mensuales en eventos deportivos (Oportunidad)
TECNOLÓGICO	ECOLÓGICO	LEGAL
El 76,5% de la población de Pichincha entre 25 y 34 años tiene acceso a celulares smart (Oportunidad)	Las empresas con conciencia medioambiente tienen un mejor posicionamiento en el mercado (Oportunidad)	Falta de incentivos del estado a negocios vinculados con el deporte. (Amenaza)

2.5 Análisis FODA

Tabla 5. Matriz de evaluación de Factores Externos.

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
1. 34.75% de hombres en Ecuador practican deporte.	0,10	2	0,20
2. Inversión por fomentar el deporte por parte del estado.	0,07	4	0,28
3. DMQ mercado con mayor población económicamente activa en Ecuador.	0,07	3	0,21
4. Estabilidad Política de 8 años	0,06	2	0,12
5. Es un nicho de Mercado no atendido directamente.	0,07	3	0,21
6. Aumento de importaciones de artículos deportivos por mayor demanda	0,08	4	0,32
7. Inversión de municipios en construcción de canchas de fútbol	0,06	1	0,06
AMENAZAS			
1. Poca experiencia laboral	0,06	3	0,18
2. Falta de créditos	0,07	2	0,14

3. Restricción en importaciones.	0,08	2	0,16
4. Barreras de entrada bajas	0,08	3	0,24
5. Competencia puede copiar idea de negocio	0,07	4	0,28
6. Cambio de gustos y preferencias del mercado objetivo	0,07	3	0,21
7. Cambio en políticas económicas por parte del gobierno	0,06	1	0,06
TOTAL	1		2,67
Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor,			
donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y			
1 = la respuesta es mala.			
(2) El total ponderado de 2,67 está por arriba de la media de 2.50			

Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos.

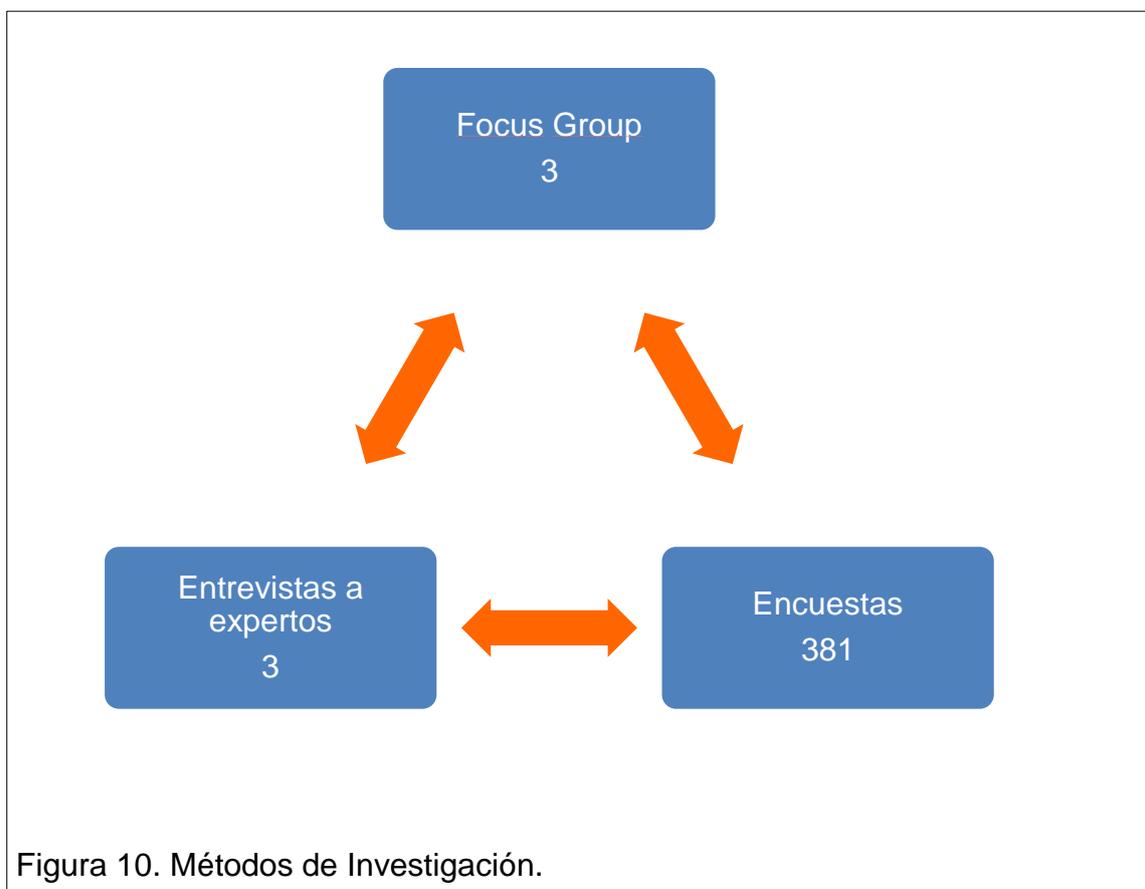
FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJ N PONDERAD A
FORTALEZAS			
1. Marketing personalizado a un nicho desatendido	0,07	3	0,21
2. Innovación tecnológica en sistemas de entretenimiento.	0,08	2	0,16
3. Instructores certificados extranjeros	0,07	3	0,21
4. Flexibilidad a los gustos del cliente	0,08	4	0,32
5. Conocimiento del mercado	0,05	3	0,15
6. Personal capacitado y especializado.	0,06	2	0,12
7. Servicio innovador genera un reconocimiento de marca	0,05	2	0,10
DEBILIDADES			
1. Requerimiento de financiamiento	0,05	2	0,10
2. Poco conocimiento del negocio	0,08	2	0,16
3. No tener el terreno.	0,09	3	0,27
4. Bajo poder de negociación con clientes	0,10	3	0,30
5. No contar con nicho de mercado femenino.	0,07	3	0,21
6. Terreno concesionado a 5 años no propio.	0,06	4	0,24
7. Bajo nivel de fidelidad de los clientes.	0,09	3	0,30
TOTAL	1		2,85
Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor,			
donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y			
1 = la respuesta es mala.			
(2) El total ponderado de 2,85 está por arriba de la media de 2.50.			

3. CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

Según (Lamb, Hair, Mc Daniel, 2006, p.180) la segmentación de mercados:

“es el proceso de dividir un mercado en segmentos o grupos significativos, relativamente similares e identificables, se llama segmentación de mercados. Un segmento de mercado es un sub grupo de personas u organizaciones de un mercado que comparten una o más características que las hacen tener necesidades de productos similares”.

Para el desarrollo de la investigación se tomarán tres métodos de recolección de datos primarios. Cada uno de ellos conllevará una serie de investigaciones. Los métodos que se utilizarán son: dos entrevistas con expertos, un grupo focal y trescientas ochenta y un encuestas. La descripción de cada método utilizado se describirá en el transcurso del capítulo.



3.1. Mercado Relevante y Cliente Potencial

Determinación oportunidad de negocio:

La oportunidad de negocio para el plan de una Escuela de Fútbol de Alto Rendimiento nace del crecimiento del mercado deportivo en la ciudad de Quito, donde su mayor desarrollo se ha reflejado en la práctica del fútbol y el requerimiento de los deportistas amateur para trabajar sus habilidades específicas dentro de este ámbito.

Dentro del mercado ecuatoriano no existe un modelo de negocio que evalúe y mejore las destrezas futbolísticas, el cual genera una demanda insatisfecha.

Problema de Gerencia

El problema de gerencia para una Escuela de Fútbol de Alto Rendimiento para el Mercado Amateur, trata de analizar y concluir si es viable la implantación del proyecto.

El problema se ha determinado mediante una pregunta: ¿Es viable económica y financieramente implantar una Escuela de Fútbol de Alto Rendimiento en la ciudad de Quito?

Problema de investigación de mercados

El problema de investigación de mercado para el presente plan es el de determinar ¿Qué información se necesita para resolver el problema de gerencia, el cómo y el por qué obtener esta información?. La información que se necesita es la siguiente: Datos de la población, población segmentada por edad, patrones de gasto y hábitos de consumo.

Objetivo General de la investigación

La investigación busca recopilar información real y conveniente para determinar comportamientos, preferencias y gustos de los potenciales clientes en el ámbito deportivo (amateur), y así lograr conocer si es viable económica y financieramente la implantación de este servicio.

Tabla 7. Cuadro de preguntas, hipótesis y objetivos de la investigación de mercados.

Preguntas de Sistematización	Objetivos Específicos (se agrupan entre 5 y 8 objetivos)	Hipótesis (1 o más por cada objetivo)
Cuántas personas practican el fútbol	Determinar la demanda	Existe un nicho de mercado de más de 100000 personas que practiquen fútbol.
Por qué razones practica la gente	Comprender los motivos que incentivan a la práctica del fútbol	La mayoría de personas practican por socializar
		El 80% de las personas practican para mejorar su estado de salud
		El 30% de las personas practican para competir
Rangos de edades que practican	Determinar el segmento de mayor práctica	La mayoría de las personas que practican fútbol se encuentra entre los 18 y 35 años
Cuánto pagan regularmente por jugar fútbol	Determinar precios	Las personas pagan entre 4 a 6 dólares la hora por persona para practicar este deporte.
En qué días y horarios practica	Conocer los días y horarios de mayor afluencia	La mayoría de personas practican el fútbol entre semana, de 19:00 a 22:00
En qué sector de Quito practican con mayor regularidad	Determinar estrategias logísticas	Los futbolistas amateur juegan mayor cantidad de partidos en el sector norte de Quito.

Cuanto tiempo le dedican	Determinar horarios de afluencia	Los futbolistas amateur dedican de entre 2 a 4 horas semanales al fútbol
Cuanto están dispuestos a pagar por un torneo	Determinar precios	Los equipos pagan entre 150 y 300 dólares por disputar un torneo
En que canchas prefieren jugar	Identificar un ambiente óptimo para el desarrollo de este deporte	Prefieren el uso de césped sintético y con luz artificial en las noches.
Le interesaría inscribirse en una escuela de fútbol	Ver factibilidad del modelo de negocio	El 20% de los futbolistas amateur quieren mejorar su rendimiento.
Que aspectos les gustaría mejorar	Conocer los aspectos de interés para mejorar el rendimiento	Las personas interesadas en mejorar su desempeño eligen la técnica como primer factor.
Gasto para mejorar rendimiento	Saber el gasto promedio para las personas interesadas de mejorar su rendimiento	La gente gastaría más de US \$ 30 mensuales.
Que beneficios le interesa que ofrezca el establecimiento	Identificar servicios que desean las personas en el establecimiento	Los establecimientos con mejores servicios venden más.

Diseño de la Investigación de mercados

Investigación descriptiva cualitativa

Definición:

Según lo refiere (Malhotra, 2009, p. 145) “La investigación cualitativa proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema”.

Asimismo otra definición respecto de la investigación cualitativa la dan (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.7) y dicen:

“Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. El enfoque cualitativo también se guía por áreas y temas significativos de investigación. Sin embargo en lugar de que la claridad de las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y análisis de los datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante y después de la recolección y análisis de los datos. Con frecuencia estas actividades sirven, primero para descubrir cuáles son las preguntas más importantes, y después para refinarlas y responderlas”.

Según estos antecedentes, entonces, para realizar la investigación cualitativa de este plan de negocios se han tomado dos técnicas de recolección de información que son entrevistas con experto y Grupo Focal.

La entrevista a expertos se refiere a una reunión con personas expertas y con experiencia dentro del mercado en la que se situará el plan de negocios para recolectar información que pueda servir para direccionar adecuadamente el plan de negocios, así como despejar dudas que puedan surgir.

El grupo focal consiste en una entrevista, de forma no estructurada y neutral que un moderador realiza a un pequeño grupo de encuestados. El entrevistador guía la discusión. El principal propósito de las sesiones en grupo ayudará a obtener información al escuchar un grupo de personas del mercado meta hablando sobre temas de interés para el investigador. (Malotra, 2009, p. 145)

Tanto para el desarrollo de los grupos focales como de las entrevistas con expertos se realizarán en un ambiente adecuado para optimizar la recopilación de información. Se ha elegido la biblioteca de la Universidad de las Américas ubicada en las calles Granados y Colimes en el norte de Quito. Dicha biblioteca cuenta con cubículos individuales totalmente cerrados con aire acondicionado y

tiene la capacidad de albergar hasta 9 personas en donde se puede realizar adecuadamente las entrevistas a expertos y los focus group programados.

Adicional a esto se ocupará quipos de audio y de video para la grabación de los diferentes métodos de investigación que permitan la observación de personas o consumidores que conforman las características de mercado meta y que nos permitirá desarrollar estudios cualitativos y analizar los distintos comportamientos de los invitados. Para esto es utilizará una cámara de Gesell la cuál es óptima para éste tipo de grabaciones.

Metodología

Entrevista a expertos

José Villafuerte

La primera entrevista con experto se realizó el día jueves 28 de agosto del 2014 a las 11:30 de la mañana en la biblioteca de la Universidad de las Américas. La persona invitada fue el preparador físico José Villafuerte. En la actualidad el experto es gerente general de Essense Fitnes Group un gimnasio de prestigio en la capital y preparador físico de jugadores profesionales de fútbol. Dentro de la entrevista se pudo conocer detalles importantes sobre el mercado deportivo en la ciudad de Quito, así como la industria en donde estamos situados, competencia y aspectos técnicos de preparación física a deportistas.

La entrevista tuvo una duración de aproximadamente 38 minutos, misma que fue realizada por Andrés Landívar Ayala y empezó con la siguiente pregunta: ¿Cree usted que la práctica deportiva ha aumentado en los últimos años?

Dentro de la entrevista con el experto se pudo dialogar distintos temas involucrados con la práctica deportiva. En primer lugar hablamos del mercado deportivo de nuestra ciudad y pudimos darnos cuenta cómo ha ido evolucionando tanto en demanda como en las necesidades de los deportistas.

El experto nos explicó que las necesidades de los deportistas amateur han sido cambiantes, el experto expuso que:

“Hace algunos años solo aquellos que vivían del deporte realizaban esta práctica y se los podía ver desde muy tempranas horas entrenando y ejercitando su cuerpo, lo cual ha cambiado en estos tiempos y ahora son mucho más los deportistas amateur quienes se los puede observar en estas actividades y con implementos específicos para cada actividad que desempeñan. Es muy común hoy en día ver a mucha gente en los parques y calles de la ciudad a muy tempranas horas de mañana cada día trotando, caminando o practicando ciclismo, se nota también que la ciudadanía exige lugares públicos en donde puedan ejercitarse diariamente, se ha visto especialmente en Quito que hoy en día se crean nuevos parques y lugares públicos con buen mantenimiento, seguridad y campañas como el ciclo paseo que cada vez atrae a más gente dispuesta a realizar actividad física”.

Por otra parte nos explicó cómo se debe trabajar a este tipo de deportistas tomando en cuenta las actividades que realizan diariamente como trabajo, estudios y demás, lo cual es importante al momento de establecer una rutina de ejercicios para que el entrenamiento sea adecuado.

Supo comentarnos también que estas personas dentro de su presupuesto mensual toman muy en cuenta la salud y cuidado personal siendo así una oportunidad para ellos y existe un mercado para explotar estos recursos. La entrevista con el experto fue muy productiva para quien desarrolla este modelo de negocio ya que la información recabada es de suma importancia para el desarrollo de la misma.

Mario Redrovan

La segunda entrevista con expertos fue realizada el día viernes 29 de agosto del 2014 al productor y empresario deportivo Mario Alberto Redrován en las instalaciones de la biblioteca de la Universidad de las Américas a las 11:00 de la mañana.

El entrevistado es productor de torneos de fútbol en Quito y creador de un nuevo formato de campeonatos en este deporte; implementó la grabación de videos con relatos y comentarios, en vivo, donde los futbolistas amateur eran los protagonistas y podían vivir una experiencia diferente al ser difundidos sus encuentros en redes sociales. Así revivían los minutos de los encuentros y podían mirarse y disfrutar de los partidos posteriormente.

La entrevista tuvo una duración aproximada de 30 minutos. Fue realizada por Andrés Landívar quien está a cargo de la realización de este proyecto.

Dentro de la entrevista con el experto se pudo dialogar y conocer respecto de distintos temas involucrados con la práctica deportiva. En primer lugar se abordó el tema del mercado deportivo de la ciudad de Quito y se evidenció cómo ha ido evolucionando tanto la demanda como en las necesidades de los deportistas. La entrevista empezó con la siguiente pregunta: ¿Cree usted que el mercado deportivo en la ciudad de Quito ha tenido cambios en los últimos años?

“El mercado deportivo en la capital ha tenido un sin número de cambios y quienes han tenido que adaptarse a los cambios y necesidades de los deportistas son las empresas deportivas que ofrecen dichos servicios. Podemos enfocarnos en un simple ejemplo tomando en cuenta la tradicional carrera Últimas Noticias que si hacemos memoria hace 5 años atrás no contaba con el número de participantes que tiene hoy en día, es más esta era la única carrera que se disputaba en Quito y en la actualidad existen más de 15 competencias al año en nuestra ciudad. Podemos darnos cuenta que ahora se entregan implementos deportivos a los participantes, se realizan campañas de marketing digital, pueden conocer con cifras cuál fue su mayor velocidad, el recorrido que tuvieron y el desempeño que mantuvieron en la competencia, pueden revisar fotos su ficha técnica en internet y así simplemente pasa de ser una carrera más a ser una experiencia que viven los consumidores. Así podemos evidenciar el cambio y la evolución se ha tenido el ámbito deportivo en nuestro país”.

Mediante lo expuesto podemos deducir que las necesidades de los deportistas amateur han sido cambiantes. En la actualidad, buscan ambientes idóneos para la práctica y prefieren cada vez más espacios de entrenamiento, especializados y que pongan a prueba sus destrezas, a las cuales las empresas que ofrecen estos servicios tienen que adaptarse e innovar día a día sus servicios.

Mario Alberto Redrován también puntualizó que dentro de este grupo existe un nicho de mercado que invierte gran cantidad de dinero en la práctica deportiva, busca equipamientos especializados para el desarrollo del deporte que practica y prefiere competiciones en donde pueda poner a prueba sus destrezas.

Además tiene relación con las demás personas de este nicho, su grupo social se basa en personas que practican su mismo deporte, realizan eventos entre ellos y les gusta mantener el espíritu de competencia que llevan dentro.

Nos comentó como empezó su proyecto y dijo lo siguiente:

“El primer campeonato lo realizamos con 14 equipos para probar la modalidad del campeonato. El precio de inscripción fue de 400 dólares (precio alto debido a la innovación tecnológica del campeonato en el cuál se pueden ver los partidos completos en un canal de You Tube) y tuvimos la totalidad de las inscripciones de los equipos participantes del torneo”.

Agregó

“Para el segundo torneo ya se hizo conocido y tuvimos más de 15 equipos que se quedaron sin inscripción, por lo cual tuvimos que hacer dos series A y B cada una con 4 grupos de 7 equipos y aun así tuvimos equipos que se quedaron sin inscripción.”

Dentro específicamente de la práctica del fútbol en donde el experto innovó el tema de los campeonatos de fútbol supo explicar que la demanda de futbolistas amateur es demasiado grande inclusive en un servicio del valor agregado con un precio alto que cobra por su campeonato Goli.tv el cual tiene un precio de

inscripción de 600 USD el cuál es el más caro dentro de la ciudad de Quito y ha tenido que instalar dos series A y B debido a la demanda de equipos que han quedado fuera del campeonato por falta de cupos.

Se puede concluir que existe un nicho de mercado de deportistas y futbolistas amateur que no son sensibles al precio en cuanto a competir y probar sus habilidades y que gustan de servicios deportivos en los cuáles exista una experiencia que puedan vivirla y sentirla como deportistas profesionales.

Juan Morejón

La tercera entrevista con experto se la realizó el día martes 2 de Septiembre del 2014 a las 19H00 en la biblioteca de la Universidad de las Américas Al dirigente Barrial Juan Morejón.

El experto Juan Morejón es presidente de la prestigiosa liga Barrial Quito Norte. Dicha liga barrial es la primera en conseguir apoyo y gestión del municipio de Quito para construir su cancha anteriormente de tierra en un complejo deportivo adecuado con una cancha de césped sintético, iluminación, baños, graderío, bar y cerramiento construidos por la alcaldía de Quito en la gestión del Dr. Augusto Barrera.

Se pudo dialogar distintos aspectos con el dirigente barrial, comentó su experiencia de muchos años al frete de dicha liga, las gestiones que ha realizado y especialmente el apoyo que se siente por parte de las entidades estatales en la actualidad. La entrevista comenzó con la siguiente pregunta. ¿Cree usted que en los últimos años ha existido mayor apoyo tanto de gobierno estatal como central al deporte?

“Claramente ha existido un mayor apoyo por parte de las entidades estatales y municipales al deporte, tanto en promoverlo como en adecuar espacios idóneos para el desarrollo y práctica del mismo. Hace muchos años podíamos notar como los parques y los espacios públicos eran inseguros, carecían de luz y eran espacios peligrosos, hoy en día se puede destacar el rescate a estos espacios y el haberlos

transformado en espacios adecuados para niños, jóvenes adultos y ancianos que disfrutan y pueden ejercitarse a cualquier hora del día. También es valorable y digno de rescatar el trabajo que efectúa el municipio hoy en día conjuntamente con las ligas barriales y la policía nacional para erradicar el consumo de bebidas alcohólicas en espacios públicos y en canchas que muchas se convertían en cantinas adaptadas después de los partidos de fútbol. ”

Se pudo conocer los aspectos que han cambiado en el apoyo al deporte por parte del municipio de Quito y cómo hoy en día se fomenta la práctica del mismo desde los más jóvenes, así como el rédito económico que sostienen las canchas de césped sintético y la organización de campeonatos de fútbol los cuáles han tenido un importante aumento en los últimos años.

“Actualmente las entidades de gobierno y especialmente el municipio de Quito tiene una mayor iniciativa en apoyar el deporte. En nuestra liga barrial se realizó la gestión para que se construya una cancha sintética ya que conocíamos el proyecto que se estaba aprobando de construir y mejorar más de 18 canchas en toda la ciudad de Quito. Se pudo gestionar con miembros de la directiva y jugadores de los equipos inscritos y así pudimos lograr que se construya la primera cancha de césped sintético barrial en la ciudad de Quito. El proyecto costó un promedio de 130.000 dólares que incluyen la construcción de la cancha, cerramiento, luminaria, baterías sanitarias y el mejoramiento de los graderíos. El costo de mantenimiento del complejo asumimos nosotros como liga barrial y se mantiene con el alquiler de la cancha en horarios semanales a un precio muy conveniente para la comunidad que es de 25 USD la hora lo cual quiere decir de menos de 2 USD por persona, así damos mantenimiento a la cancha y podemos decir con orgullo que es el mejor complejo deportivo en la capital. El gobierno municipal nos concedió la administración de la cancha y en ella funciona una escuela de fútbol del municipio para los niños y jóvenes del barrio que es totalmente gratuita y se mantiene con los dineros recaudados de la liga

por parte de alquiler de la cancha e inscripción al torneo barrial que desde que se inauguró el nuevo complejo hace dos años ha triplicado su número de equipos. ”

Mediante lo expuesto se puede concluir que el apoyo del gobierno estatal y central ha fomentado el deporte en los últimos años y específicamente la práctica del fútbol con inversiones en espacios de recreación y generando un mayor interés por parte de los ciudadanos a emplear su tiempo y dinero en practicar deporte. También cabe recalcar que el apoyo que reciben las ligas barriales está dirigido a construir una mejor sociedad en donde los habitantes de una comunidad se alejen de vicios y se promueva la práctica deportiva en niños, jóvenes y adultos.

Grupo de enfoque

La primera sesión de grupo de enfoque se desarrolló el día martes 02 de Septiembre del 2014 a las 21h00. Tuvo la participación de 8 jóvenes barones de edades entre 18 a 30 años de edad. Se lo realizó en la biblioteca de la Universidad de las Américas sede Granados. El moderador del grupo de enfoque fue el estudiante Andrés Landívar quien realiza este plan de negocios.

Las características de los participantes fueron aquellas que se señaló en la descripción del mercado meta y los participantes estuvieron alrededor de 30 minutos dialogando sobre temas relacionados con el plan de negocio.

El grupo focal y diálogo con los invitados empezó con la siguiente pregunta: ¿Cuántos de ustedes les gusta practicar fútbol?

Dentro del grupo focal con los invitados se pudo evidenciar la pasión que llevan dentro por este deporte, ya que la totalidad de los entrevistados respondieron alzando la mano que practicaban éste deporte. Al dialogar con ellos relataron que muchos practican fútbol más de dos veces por semana, que la mayoría lo

realiza a partir de las 18:00 que es un horario en el cuál se terminan de realizar las labores cotidianas y se dedica tiempo a ésta práctica.

Adrián Armas uno de los participantes del grupo focal señaló lo siguiente:

“Por mi parte puedo decir que practico fútbol más de tres veces por semana, juego con mis amigos partidos en la noche contra distintos grupos de amigos que sacan su equipo y podemos jugar en las canchas que pagamos alquiler, también juego los fines de semana más de dos partidos porque los torneos en los que nos inscribimos son fines de semana. ”

La entrevista continuó con la siguiente pregunta: ¿Creen ustedes que una escuela de fútbol de alto rendimiento podría tener acogida entre los futbolistas amateur tomando en cuenta que mantienen un ritmo continuo practicando fútbol?

Los entrevistados dieron muestras claras de lo bien informados que están sobre el tema y más aún las ideas con las cuáles pudieron aportar a las inquietudes planteadas.

Martin Ayala participante del grupo de enfoque expresó lo siguiente:

“No es lo mismo jugar partidos entre semana que llevar un ritmo de entrenamiento y trabajar los aspectos en los que cada futbolista requiere mejorar. Cada persona es distinta y tiene habilidades distintas y necesidades distintas a los demás en las cuáles una fortaleza y una debilidad en el juego de cada uno requieren un trabajo especial que no se mejora simplemente jugando partidos sino con entrenamientos específicos. La mayoría de las personas que practican o participan en torneos amateur han entrenado o han sido parte alguna vez de una división formativa en equipos profesionales pero que por una u otra manera no lograron destacarse y debutar en un equipo, pero el amor y la pasión que sentimos por el fútbol nos lleva a participar en torneos amateur con nuestro grupo de amigos y prepararnos físicamente y

entrenar para disputar éstos torneos. Yo personalmente ejercito mi cuerpo en gimnasio para poder desempeñar mi juego de la mejor manera y competir sin ánimo de ganar algún tipo de dinero sino por la pasión de jugar al fútbol que llevo dentro de mí. ”

Se pudo conocer que muchos de ellos participan en torneos los fines de semana y entre semana lo cual hace que surja la necesidad de estar preparados físicamente para jugar dos o más partidos en un mismo día o un gran número de encuentros entre semana, lo cual hace que muchos de ellos entrenen con sus compañeros y equipos así como individualmente dentro de gimnasios y otro tipo de centros de entrenamiento.

La segunda sesión de Grupo de Enfoque se la realizó el día miércoles 03 de Septiembre del 2014 a las 19:00 en la biblioteca de la Universidad de las Américas.

El grupo de enfoque contó con la participación de mujeres de edades entre 20 a 28 años de las características del mercado meta. Se realizó a mujeres principalmente para conocer qué tan atraídas se sienten a la práctica del fútbol y para afirmar las conclusiones anteriormente realizadas en el plan de negocio que evidencian que el mercado femenino no es actualmente un mercado potencial para el plan de negocios.

El grupo de enfoque comenzó con la siguiente pregunta: ¿Cuántos de ustedes les gusta practicar fútbol?

El resultado de ésta pregunta no fue para nada una sorpresa, ya que nada más dos de las invitadas alzaron la mano respondiendo que les gusta practicar fútbol.

Emilia Maldonado una de las dos participantes que señaló que le gusta practicar fútbol expresó lo siguiente:

“A mí me gusta practicar fútbol de vez en cuando, pero |no lo practico regularmente ya que tengo otras ocupaciones en las cuales ocupo la mayoría de mi tiempo. Puedo decir que juego una vez al mes o cuando

hay algún partido entre amigos o amigas pero no es frecuentemente, sé que existen campeonatos para mujeres pero no me llama mucho la atención, me gusta el fútbol pero no es que vaya generalmente a un estadio o vea partidos, cuando hay algo de futbol y estoy ahí no tengo problema en ver o jugar pero no me siento atraída ni apasionada por él. “

De acuerdo con lo señalado se puede deducir claramente que el mercado femenino carece interés por practicar o disfrutar del fútbol, existe poco interés por parte de las mujeres en éste ámbito y éste es un factor importante al momento de dirigir el grupo objetivo del plan de negocios.

Además se pudo encontrar información de que las mujeres sí practican deporte y que ejercitan su cuerpo, pero que no tiene ninguna relación con el fútbol y que prefieren otras actividades.

Una de las preguntas que se realizó fue la siguiente: ¿Qué tipo de deporte practican generalmente?

Se conoció que el mercado femenino es muy atractivo para el ámbito deportivo, ya que las mujeres cuidan mucho y se preocupan por su figura y el cuidado de su cuerpo, pero que al contrario de los hombres que la mayoría practica principalmente fútbol, ellas se sienten atraídas por los nuevos tipos de entrenamientos, más personalizados y que tengan mayor tipo de rutinas y siempre ejerciten de manera distinta su cuerpo.

Michelle Calderón participante del grupo focal expresó lo siguiente:

“Yo soy una persona que ama el deporte y me gusta mucho cuidar mi salud pero la verdad no me siento atraída hacia practicar fútbol, me gusta ver a mis amigos jugar y voy a sus partidos pero no siento una pasión hacia ése deporte. Prefiero otro tipo de entrenamientos más divertidos y en los que se pueda divertirse mientras se hace ejercicio. Actualmente asisto al crossfit y me siento más activa, me gusta ir allá porque siento que me puedo desestresar y las rutinas son divertidas, no son rutinas como un gimnasio normal en donde se hacen máquinas y

esos ejercicios acá se realizan rutinas que emplean el peso de tu propio cuerpo y la resistencia que tienes, cada semana me voy cuenta por mí misma que mi desempeño va mejorando porque las rutinas que en la semana pasada me costaba realizar o no podía culminar a la semana siguiente las realizo sin problema y eso hace notar que mi cuerpo y el esfuerzo que realizo cada semana tiene sus frutos. “

Aquellos comentarios y datos surgidos en ésta entrevistas señalaron plan de negocio planteado debe ser enfocado principalmente al mercado masculino y no descartar que en un futuro se pueda incluir al mercado femenino, pero por el momento y la actualidad de los gustos y preferencias que se han investigado es recomendable que el enfoque que se dé al continuar con la investigación se enfoque en dicho mercado.

La Tercera sesión focal se llevó a cabo el día jueves 04 de Septiembre del 2014 a las 19:00 horas en la biblioteca de la Universidad de las Américas sede granados y contó con la participación de hombres y mujeres de edades entre 18 a 30 años y con las características del mercado meta.

Dentro de ésta sesión focal se pudo recabar información que no se había tomado en cuenta anteriormente como el pensamiento que tienen las mujeres hacia los encuentros de fútbol que disputan sus parejas y motivos importantes para que los partidos nocturnos cada vez sean más frecuentes.

La sesión focal empezó con la siguiente pregunta: ¿Con qué frecuencia piensan que es saludable practicar fútbol?

Dentro de la sesión grupal pudimos observar y notar que las relaciones de pareja también influyen en el comportamiento de las personas siendo así que muchos toman los encuentros futbolísticos para salir de la rutina y distraerse entre amigos.

Daniel Chávez participante del grupo de enfoque comentó lo siguiente:

“A mí me gusta salir a jugar fútbol dos veces por semana y los fines de semana juego en los campeonatos que tengo con mis amigos, siento

que el jugar entre semana ayuda a distraerse y salir muchas veces de la rutina que llevamos del trabajo a la casa, siento que de esta manera salgo juego el deporte que más me gusta puedo compartir con mis amigos y en mi hogar mi esposa también tiene tiempo para hacer cosas que muchas veces son personales y que no es muy común compartirlas, por ejemplo cuando yo salgo a jugar algún partido de fútbol ella también ocupa ese tiempo para arreglarse las uñas o pintarse el cabello o simplemente a tomar un café con sus amigas, lo cual son cosas que generalmente los hombres nos aburre acompañarlas, siento que ese tiempo ha hecho bien a nuestra relación porque podemos distraernos unas pocas horas a la semana sin dejar a un lado ras responsabilidades de pareja y de hogar que tenemos. “

Con lo expuesto anteriormente podemos notar que existen múltiples factores que influyen a los consumidores a adquirir un producto o servicio y que no simplemente son los gustos o preferencias de las personas, sino que existen otros factores como las relaciones personales que también son importantes al momento de realizar estrategias dentro de un giro de negocio.

Ximena Romero participante del grupo de enfoque comentó:

“Desde que mi marido ha empezado a jugar en campeonatos los fines de semana nuestra vida social ha mejorado ya que con las esposas o novias de los demás amigos nos reunimos los acompañamos en cada partido y luego muchas veces salimos a comer o hacemos reuniones como parrilladas y se mantiene un espíritu de amistad no solo entre ellos, sino que se forman buenos grupos de amistad, lo cual es bueno compartir ya que salimos de casa y nos distraemos sanamente. “

Dentro de éste focus group se pudo notar que muchos de los futbolistas amateur practican fútbol y se inscriben en torneos no solo por competir y por llegar al primer lugar, sino también por motivos sociales que influyen a las personas a unirse a un grupo y compartir entre amigos y familia.

Conclusiones

Entrevista con experto

- Existe un constante crecimiento de éste mercado.
- Se deben realizar entrenamientos especializados que satisfagan las necesidades de los clientes.
- Se debe investigar sobre conducta del consumidor.

Grupo Focal

- Existe una aceptación del mercado meta con el plan de negocios.
- Se debe tomar en cuenta horarios cómodos para la implementación de éste servicio
- Se debe realizar planes de membrecías a corto y largo plazo

Investigación cuantitativa

Para (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 4), “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

Aquello que sostiene este autor queda probado en las investigaciones realizadas para el presente proyecto.

Encuesta

Definición:

Como lo señala (Malotra, 2009, p. 183) “La encuesta es un cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población, y está diseñado para obtener información específica de los participantes”. Nada más certero para la recolección de importante información que sustente la implantación de la presente Escuela de Fútbol.

3.1.1 Mercado Objetivo

Muestra estratificada

Según (Lambini, Galucci y Sicurello, 2007, p.136)

“En una muestra estratificada, la población objetiva esta subdividida en grupos mutuamente excluyentes, y se basa en criterios tales como la situación geográfica, o cualquier tipo de subdivisión. En una muestra estratificada proporcional, la muestra total está asignada entre los estratos en proporción al tamaño de cada uno, mientras que en las muestras estratificadas desproporcionadas la muestra total se asigna con base en la variabilidad relativa observada n cada estrato”

De acuerdo al concepto anteriormente mencionado, se realizará un muestreo estratificado, ya que conocemos algunas variables de segmentación como el género, la estratificación geográfica y psicográfica.

Adicionalmente a esto, los requerimientos que queremos conocer mediante la investigación son el nivel socioeconómico y edades para poder determinar el mercado meta.

Definición de la muestra:

De un total de 14'483.499 de ecuatorianos (ecuadorencifras.gob.ec censo nacional 2011) nos situamos en la ciudad de Quito, en donde se encuentra una población total de 2'239.191 tomando en cuenta todas las parroquias urbanas y rurales del cantón Quito. De este total el enfoque se realiza directamente en el área Metropolitana de Quito la cual tiene una población total de 1'607.734 habitantes.

De estas cifras el enfoque se realiza únicamente en el sector masculino del área urbana en el cual existen 777.939 hombres ya que más del 80% de

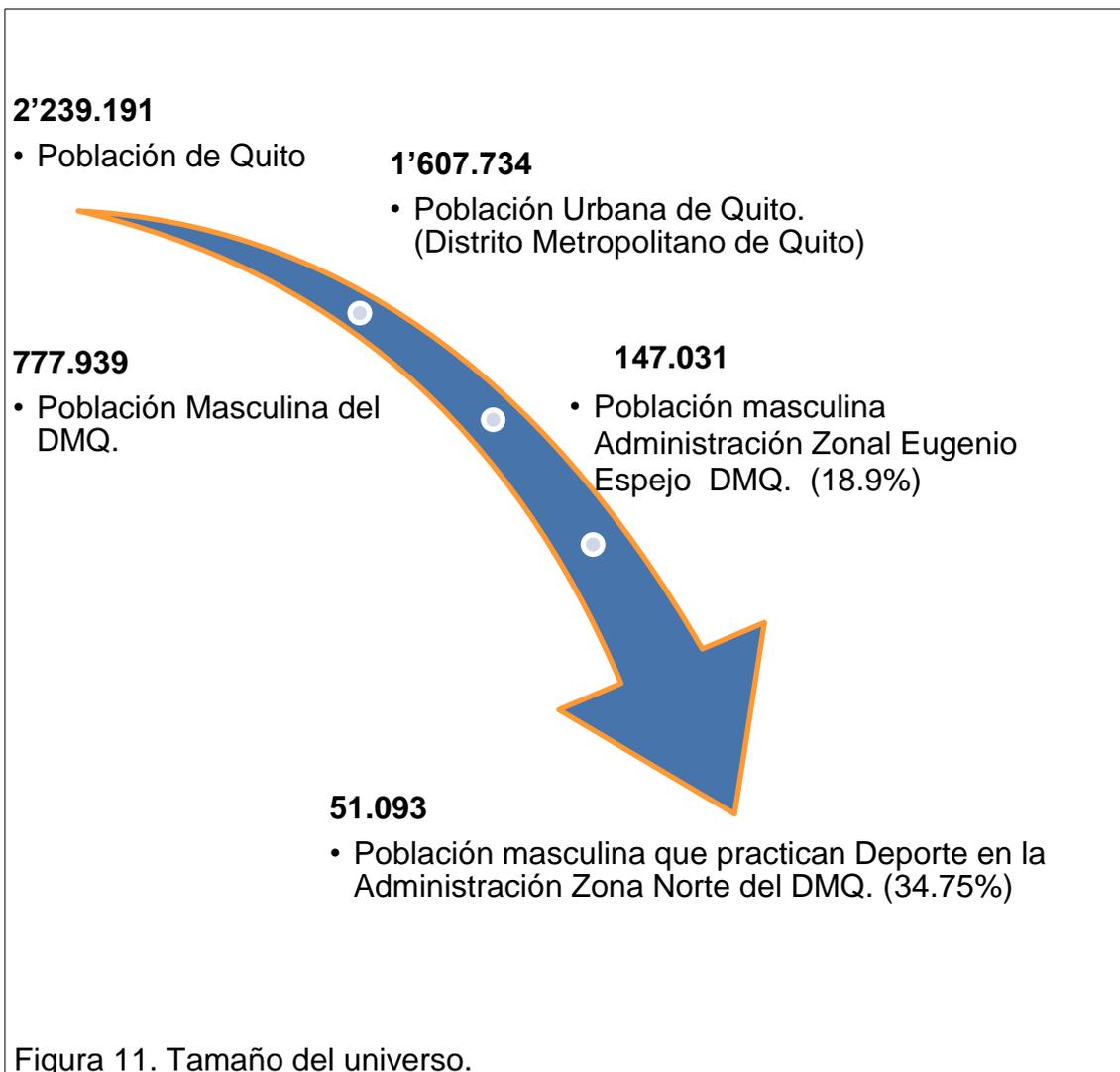
canchas de fútbol pagadas y torneos con costo de inscripción se encuentran en el sector norte de la ciudad.

Y, únicamente en la Administración Zonal Eugenio Espejo, que comprende el norte de la ciudad de Quito, se sitúa el 18.9% de la población con 147.031 personas.

Según el censo realizado por el INEC en 2010 (www.ecuadorencifras.gob.ec) se incluye el porcentaje de Hombres en Ecuador que practican deporte y son el 34.75%. Esto quiere decir que en el sector norte de Quito practicarían algún deporte un total de 51.093 hombres a quienes se enfocará la investigación.

Por este motivo se realizarán preguntas detalladas en la encuesta para conocer el perfil de nuestro mercado meta, (ya que el fútbol es un deporte universal que lo practican todas las clases sociales a nivel mundial), uno de los objetivos de la encuesta es conocer en qué segmento de mercado se sitúa la mayor parte de personas que pagan por utilizar un servicio deportivo y el rango de edad en que se encuentran nuestros potenciales clientes. Por este motivo no segmentamos la población con nivel socio económico ni en rango de edades.

En el siguiente gráfico se puede identificar claramente la pre segmentación para calcular el tamaño del universo.



El tamaño del universo es de 51.093 hombres ubicados en el sector norte de la ciudad de Quito que practican algún deporte.

Para el cálculo del número de encuestas a realizar se utilizará la fórmula de proporciones poblacionales finitas, la cual nos indicará el total de encuestas a realizar mediante las variables expresadas a continuación.

Fórmula de Proporciones Poblacionales

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

Para el cálculo de la muestra se basó en la siguiente información:

N: Tamaño universo 51.093

Z: Nivel de confianza de los resultados 1,96

E: Error muestral deseado 5%

p: Proporción de individuos que posean la característica de estudio 0,5

q: Proporción de individuos que NO poseen la característica de estudio 0,5

n: Número de encuestas a realiza 381 encuestas.

Se realizarán un total de 381 encuestas.

Modelo de Encuesta

1.- ¿Usted practica fútbol regularmente?

- SI
- NO

2.- ¿Cuáles son los motivos por los que usted practica fútbol?

- Salud
- Competencia
- Socializar

3.- ¿Cuántas horas semanales dedica usted a la práctica de este deporte?

- 1 hora
- De 2 a 4 horas
- De 4 a 6 horas
- Más de 6 horas

4.- ¿Señale qué días prefiere practicar?

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

- Domingo

5.- ¿En qué horarios? Elija 1

- 07h00-11h00
- 11h00-15h00
- 15h00-19h00
- 19h00-23h00

6.- Dentro del Distrito Metropolitano de Quito ¿Cual es el sector en el que más practica fútbol?.

- Sur de Quito
- Valle de los chillos
- Norte de Quito
- Valles de Tumbaco y Cumbayá

7.- ¿Qué tipo de cancha es en la que usted regularmente practica fútbol?.

- Tierra
- Cemento
- Césped Sintético
- Césped Natural

8.- ¿Cuál es el costo que usted destina al fútbol por hora de juego?

- Menos de 2 USD

- Entre 2 a 4 USD
- Entre 4 a 6 USD
- Más de 6 USD

9.- ¿Cuál es el valor de inscripción que generalmente paga su equipo por participar en un torneo de fútbol?.

- No participa
- Menos de 150 USD
- Entre 150 y 300 USD
- Más de 300 USD

10.- ¿Desearía mejorar su rendimiento en la práctica de este deporte?

- SI
- NO

11.- Elija qué aspectos le interesaría mejorar

- Condición física
- Velocidad
- Control
- Potencia
- Técnica
- Estrategia

12.- Enumere ¿Cuales son las variables más importantes en un establecimiento de fútbol?

- Cámaras de video
- Instructores
- No. Canchas
- Material canchas
- Bar
- Gimnasio
- Parqueos
- Ubicación
- Calidad balones
- Orden y Limpieza
- Canchas cubiertas

13.- ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar mensualmente por un servicio que ofrezca las características antes mencionadas?

- Menos de 15 USD
- Entre 15 y 30 USD
- Entre 30 y 45 USD
- Entre 45 y 60 USD
- Más de 60 USD

GENERO

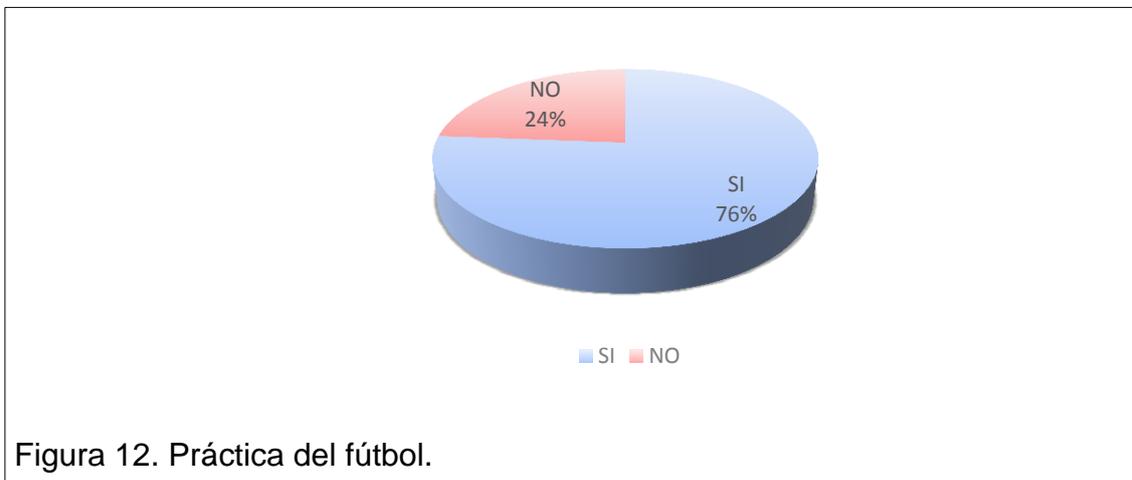
- Masculino
- Femenino

EDAD

- Menor a 20 años
- 20 a 24 años
- 25 a 29 años
- 30 a 34 años
- 35 a 39 años
- 40 a 44 años
- Mayor a 45

Resultados:

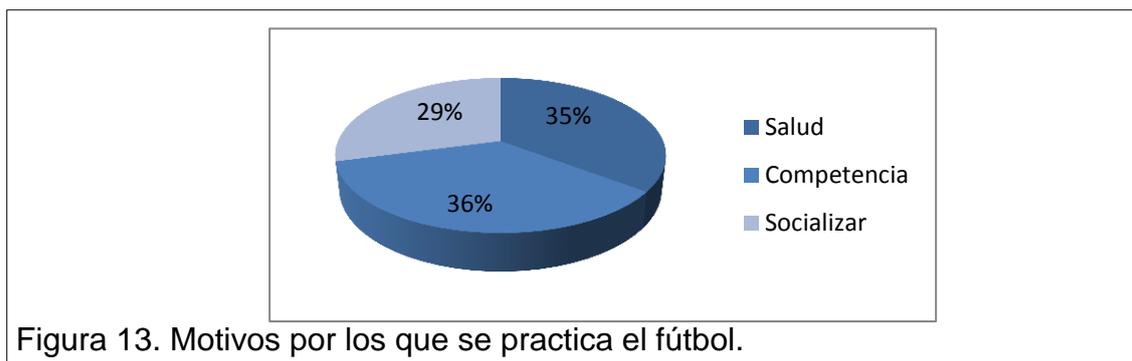
1.- ¿Usted practica fútbol regularmente?



SI	311	76,2%
NO	97	23,8%

Los datos encontrados con esta pregunta demuestran que la gran mayoría de las personas en un rango de edad de 20 a 45 años practica al menos una vez fútbol. Esto hace ver que existe un mercado amplio de futbolistas amateur a quien podemos enfocar nuestro servicio ya que el 97,8% de los encuestados practican regularmente este deporte y un porcentaje mínimo de la población que es el 2,2% no lo practica.

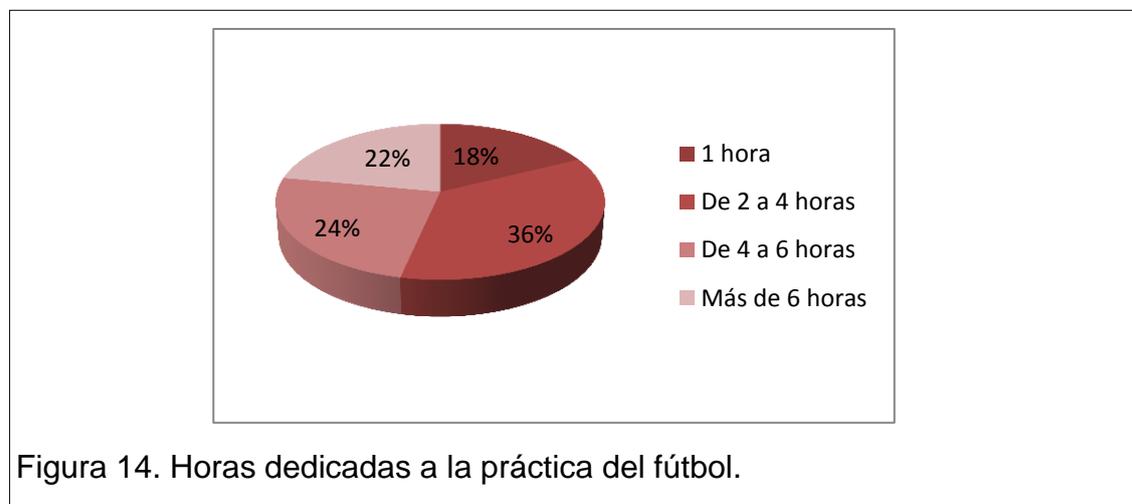
2.- ¿Cuáles son los motivos por los que usted practica fútbol?



Salud	144	35,3%
Competencia	145	35,5%
Socializar	119	29,2%

Se puede evidenciar que no existe un motivo el cual sea determinante para la práctica del fútbol, las personas lo practican por distintas razones. La más fuerte es el deseo de competir y demostrar sus habilidades con el 35,5% lo cual para la idea de negocio es una oportunidad ya que esto indica que su deseo de competencia los motiva a mejorar y mantenerse en forma, aquello se puede tomar como un hábito para mantenerse saludables que es el segundo motivo fuerte para practicar este deporte con un 35,3% y finalmente un 29,2% lo hace para mantenerse saludable.

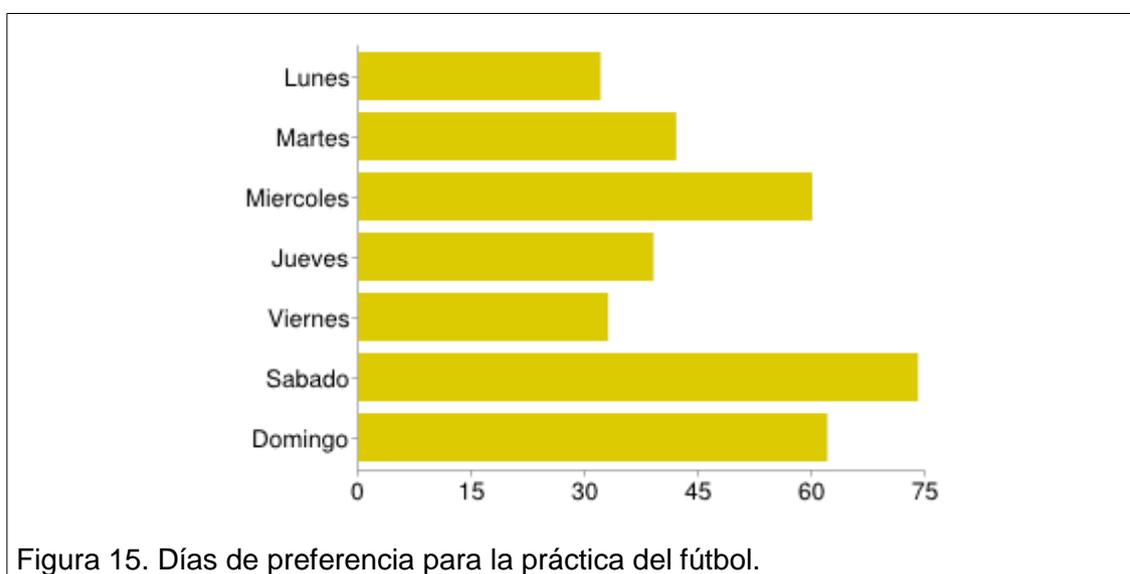
3.- ¿Cuántas horas semanales dedica usted a la práctica de este deporte?



1 hora	72	17,6%
De 2 a 4 horas	146	35,8%
De 5 a 6 horas	100	24,5%
Más de 7 horas	90	22,1%

Los resultados de esta pregunta dan cuenta que la mayoría de las personas dedican más de una hora a la práctica del fútbol. Se puede evidenciar que el 35,% de las personas dedican hasta 4 horas; el 24,5%, hasta 6 horas; y, el 22,1%, más de 6 horas. Aquello es una gran oportunidad ya que demuestra que en su tiempo libre las personas estarían dispuestas a ocupar un porcentaje del mismo en prácticas relacionadas con el fútbol.

4.- Señale que días prefiere practicar fútbol. (Puede elegir más de una respuesta)



Lunes	120	29%
Martes	159	38%
Miércoles	226	55%

Jueves	145	35%
Viernes	124	30%
Sábado	275	67%
Domingo	230	56%

Estas respuestas evidencian que los días en los que las personas más practican fútbol son durante los fines de semana. La mayoría de ellos tienen campeonatos o torneos, adicionalmente, se nota claramente que entre semana no dejan de practicarlo en un menor porcentaje, lo cual podemos tomar como una oportunidad para que puedan prepararse y mejorar sus habilidades para los encuentros que disputan generalmente los fines de semana.

5.- ¿En qué horarios? Elija 1

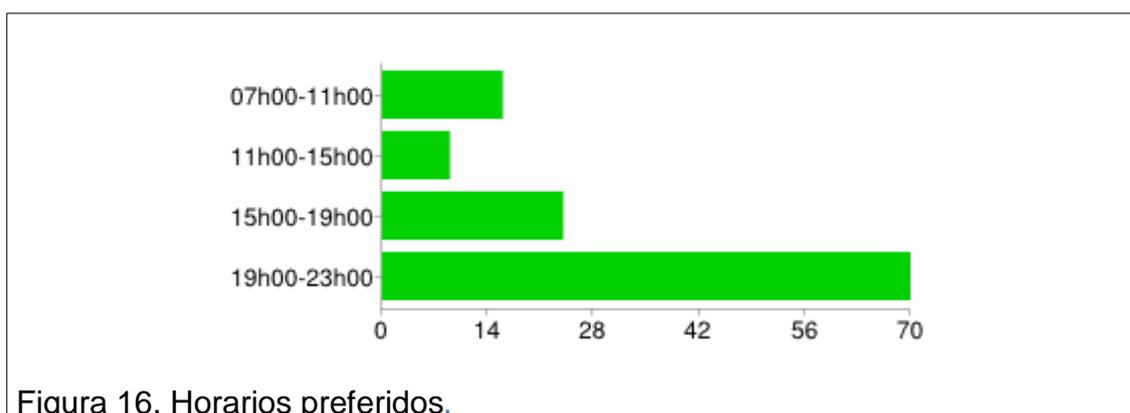


Figura 16. Horarios preferidos.

07h00-11h00	63	15,4%
11h01-15h00	34	8,3%
15h01-19h00	90	22,1%
19h01-23h00	221	54,2%

Los resultados de esta pregunta señalan que más de la mitad de los encuestados que practican fútbol regularmente lo hacen en horarios nocturnos, a partir de las 19h01 hasta las 23h00 que son horarios que no interrumpen con sus ocupaciones diarias.

Así entonces se debe enfocar el servicio a horarios que se acoplen con estos resultados para acaparar la mayor parte del mercado, lo cual abre una

oportunidad de utilizar las horas muertas de la mañana y tarde a enfocarnos en distintos segmentos de mercado como niños y adolescentes que pueden hacer uso del servicio.

6.- Dentro del Distrito Metropolitano de Quito ¿Cuál es el sector en el que más practica fútbol?

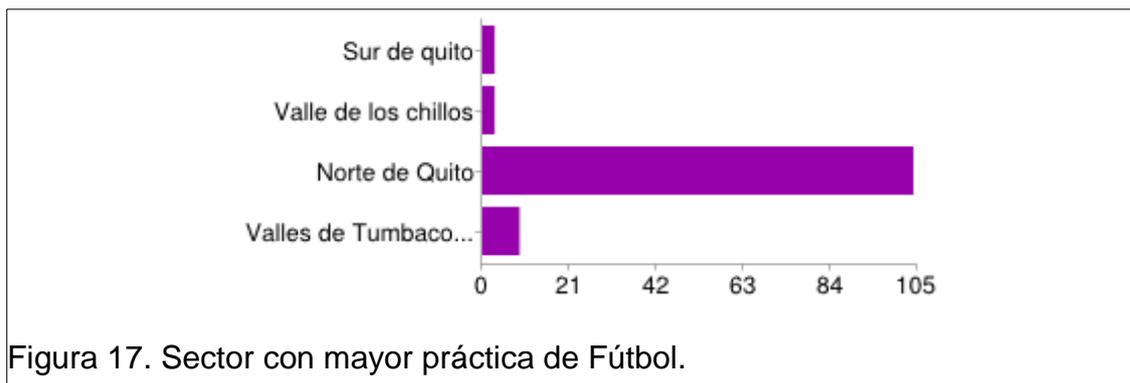


Figura 17. Sector con mayor práctica de Fútbol.

Sur de Quito	13	3,2%
Valle de los Chillos	13	3,2%
Norte de Quito	348	85,3%
Valles de Tumbaco y Cumbayá	34	8,3%

La mayor parte de la población practica fútbol en el sector norte de la ciudad, con un porcentaje muy alto que es el 85,3%, lo cual explica el por qué existe mayor cantidad de canchas sintéticas en el norte de la ciudad, es justamente por esta razón que vamos a segmentar nuestro mercado demográficamente enfocándonos en este sector de la ciudad y en donde desarrollaremos el plan de negocio.

7.- ¿Qué tipo de cancha es en la que usted regularmente practica fútbol?.

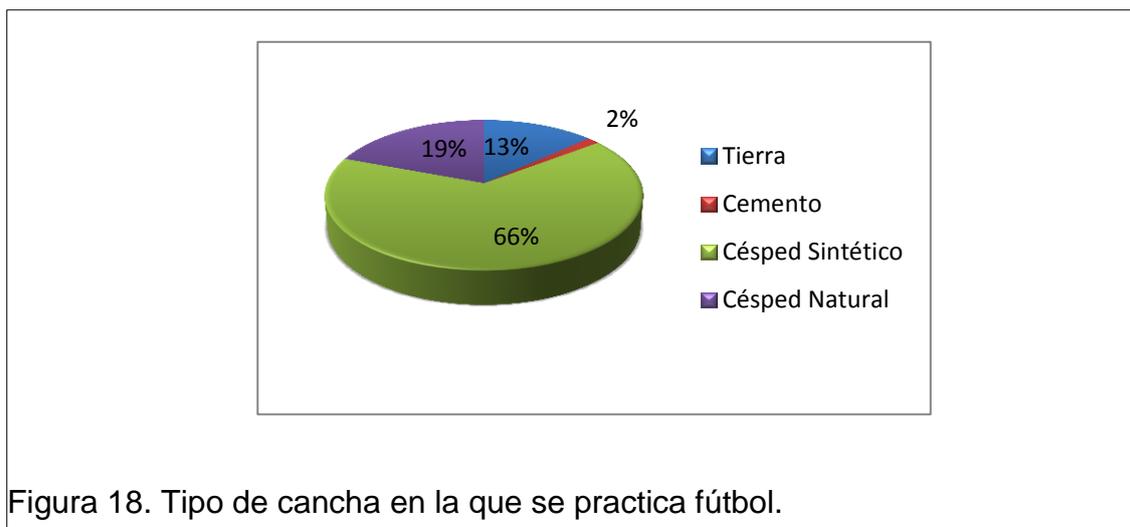
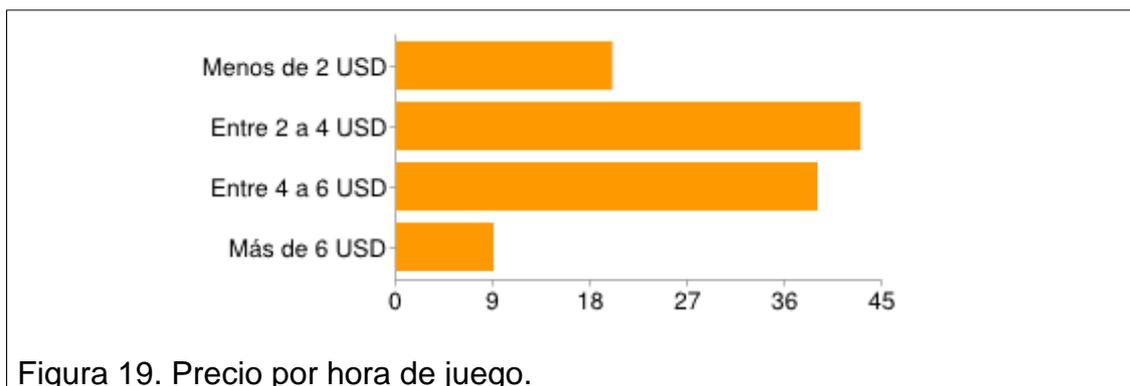


Figura 18. Tipo de cancha en la que se practica fútbol.

Tierra	54	13,2%
Cemento	6	1,5%
Césped Sintético	270	66,2%
Césped Natural	78	19,1%

La mayoría de los futbolistas amateur prefieren practicar este deporte en canchas de césped sintético en donde se sienten más a gusto; pues, el 66,2% de los encuestados informaron que prefieren este tipo de canchas. Así al implantar este material en el modelo de negocio será más amigable con el medio ambiente y no necesita un mantenimiento exhaustivo como el césped natural que es el segundo material en donde prefieren practicar al fútbol con un 19,1% de aceptación.

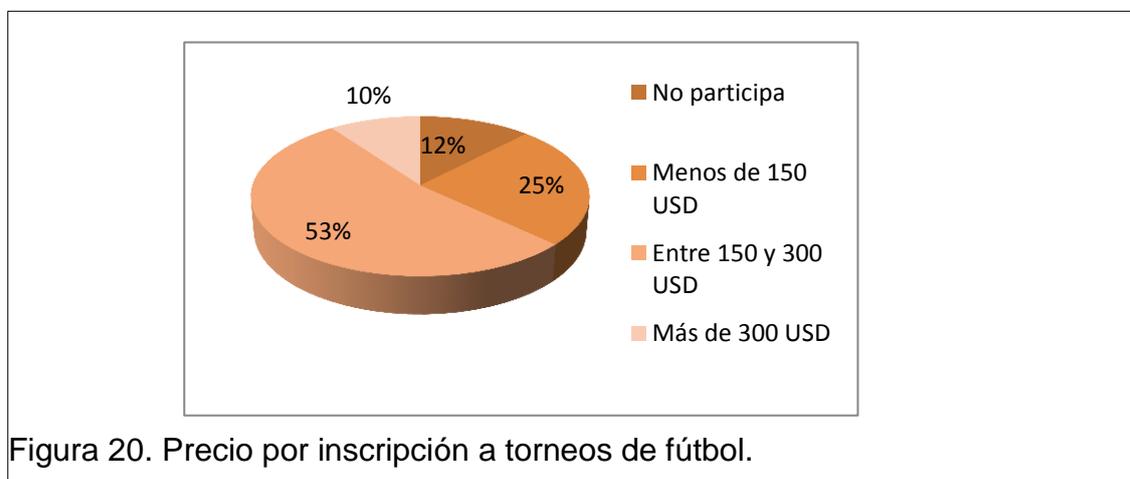
8.- ¿Cuál es el valor que usted destina al fútbol por hora de juego?



Menos de 2.00 USD	75	18,3%
Entre 2.01 a 4.00 USD	158	38,7%
Entre 4.01 a 6.00 USD	142	34,8%
Más de 6.01 USD	34	8,2%

Las respuestas indican que los precios en los que se sitúan la mayor parte de las canchas son entre 2.01 a 4.00 USD, representando el 38,7% y el 34,8% se sitúan entre 4.01 a 6.00 USD, estos datos nos demuestran que las personas quienes practican fútbol destinan entre 2.01 a 6 dólares por hora para la práctica del mismo, valores que se tomarán muy en cuenta para determinar la estrategia de precios para el Plan de Negocios.

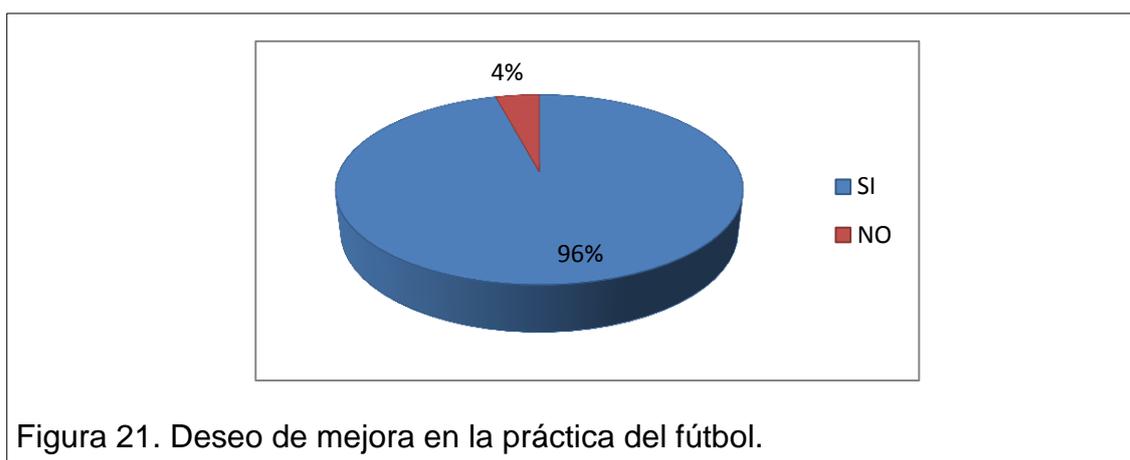
9.- ¿Cuál es el valor de inscripción que generalmente paga su equipo por participar en un torneo de fútbol?



No participa	52	12,7%
Menos de 150 USD	101	24,8%
Entre 151 y 300 USD	214	52,4%
Más de 301 USD	41	10,1%

Para el análisis de precios del Plan de Negocios se tomará en cuenta que el 52,4% de los futbolistas amateur gastan un promedio de entre 151 y 300 dólares por equipo para inscripción por campeonato. Esto indica que el espíritu de competencia que tienen estos deportistas los motiva a inscribirse en torneos en donde pueden medir sus habilidades.

10.- ¿Desearía mejorar su rendimiento en la práctica de este deporte?



SI	391	95,8%
NO	17	4,2%

Se evidencia que el 95,8% de los encuestados estarían interesados en mejorar su rendimiento en la práctica del fútbol lo cual nos brinda una oportunidad de negocio ya que es notorio que existe un mercado desatendido y que no existe un servicio especializado en mejorar el rendimiento en la práctica de este deporte en nuestra ciudad.

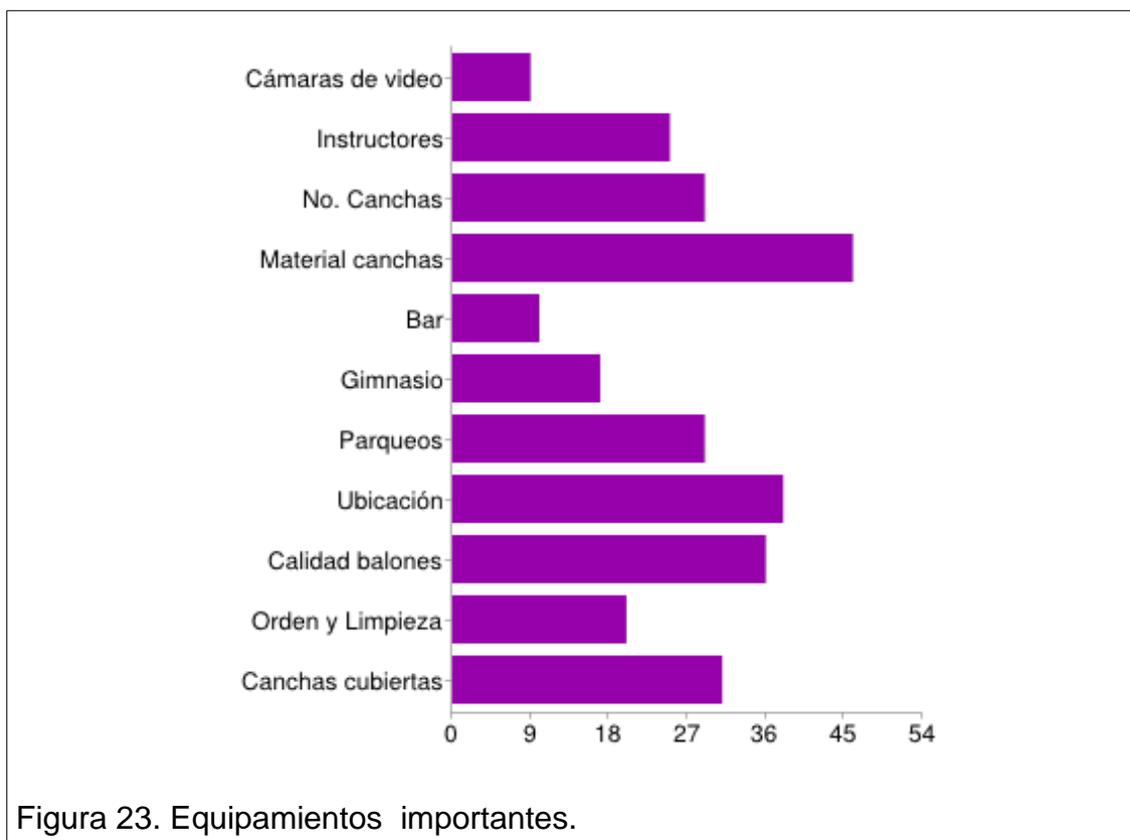
11.- Elija ¿qué aspectos le interesaría mejorar? (Puede elegir más de una respuesta).



Condición física	356	87%
Velocidad	180	44,12%
Control	139	34,1%
Potencia	143	35,1%
Técnica	209	51,22%
Estrategia	143	35%

Para el Plan de Negocio de la creación del modelo de servicio a ofrecer se tomará en cuenta que los 3 principales aspectos que los futbolistas amateur desean mejorar en la práctica del fútbol son: condición física 87%, técnica 51,22% y velocidad 44,12%.

12.- Enumere cuales son las equipamientos más importantes en una establecimiento de fútbol. (Puede elegir más de una respuesta).



Cámaras de video	34	8,3%
Instructores	95	23,3%
No. Canchas	107	26,2%
Material canchas	173	42,4%
Bar	38	9,3%
Gimnasio	62	15,2%
Parqueos	107	26,2%
Ubicación	143	35%
Calidad balones	135	33,1%
Orden y Limpieza	74	18,1%
Canchas cubiertas	116	28,4%

Se puede encontrar las variables más importantes que los futbolistas amateur prefieren en un establecimiento en donde practiquen fútbol, el factor más importante que ellos toman en cuenta es el material de las canchas con un 42,4%, y es importante señalar que anteriormente se notó que el material en el cual prefieren practicar este deporte es en césped sintético.

Adicionalmente un alto porcentaje también dio a notar que es muy importante para ellos la ubicación con un 35%, debemos recordar que el sector en donde más se practica fútbol es en el norte de Quito.

Finalmente la calidad de balones con un 33,1% fue la tercera variable más importante que se toma en cuenta para desarrollar la práctica del mismo.

Los valores de los diferenciadores de negocio que son contar con instructores y las cámaras de video ocupan un lugar bajo en las preferencias señaladas en las encuestas, cabe recalcar que los consumidores no conocen estos beneficios.

13.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por un servicio que ofrezca las características antes mencionadas?

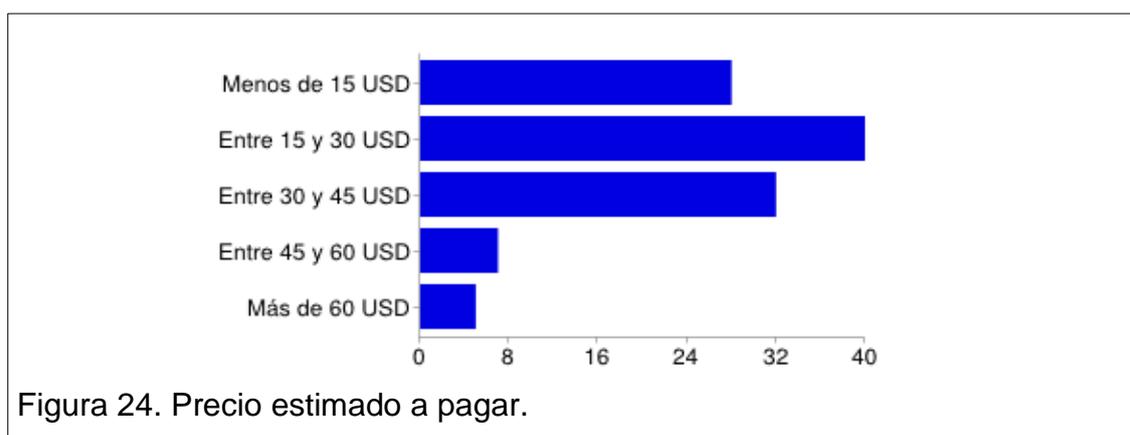


Figura 24. Precio estimado a pagar.

Menos de 15 USD	103	25,2%
Entre 15.01 y 30 USD	144	35,3%
Entre 30.01 y 45 USD	114	27,9%
Entre 45.01 y 60 USD	25	6,1%
Más de 60.01 USD	22	5,4%

Para la estrategia de precios a implementar se tomará en cuenta que el mercado meta estaría dispuesto a pagar un promedio mensual de entre 15.01 a 45 dólares mensuales por entrenar en nuestras instalaciones, así debemos tomar en cuenta que el valor agregado aún no se ha dado a conocer en el desarrollo de esta encuesta.

Género

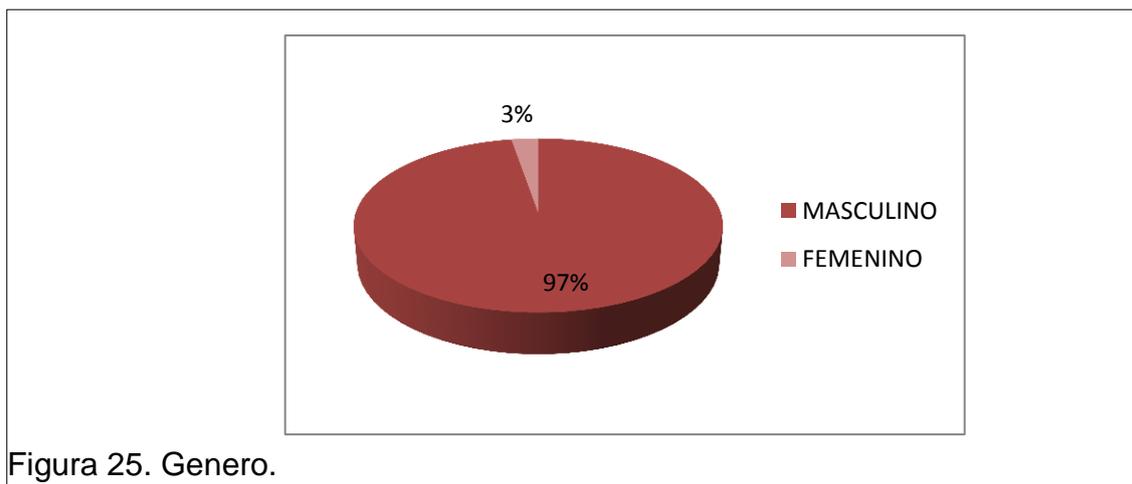
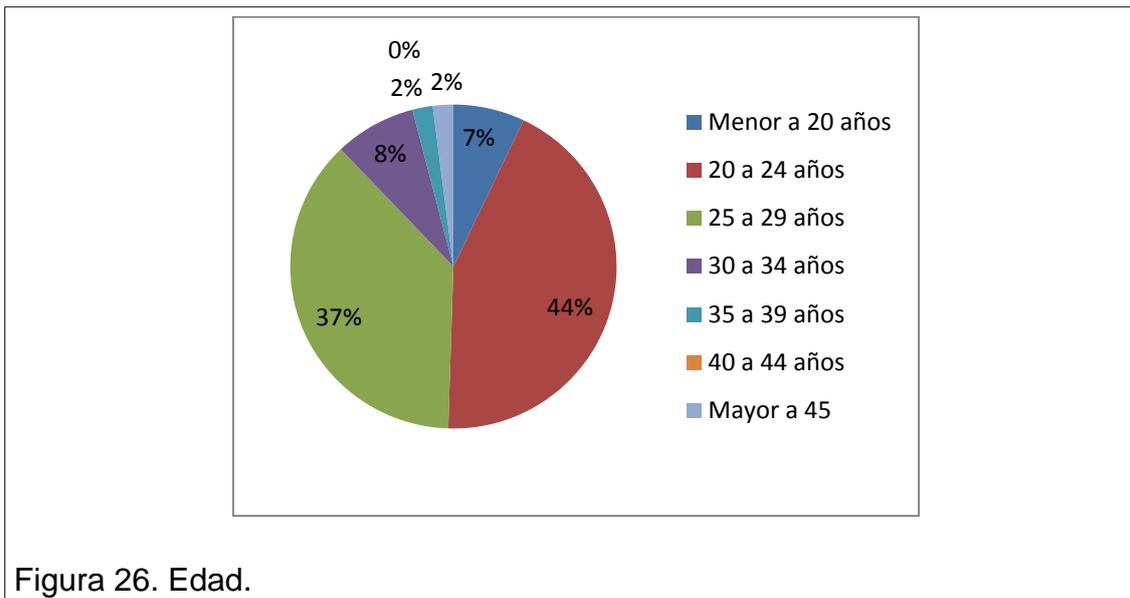


Figura 25. Genero.

MASCULINO	397	97,3%
FEMENINO	11	2,7%

El 97 % de las personas que respondieron la encuesta y que practican fútbol son hombres, lo cual indica que el mercado de mujeres en este rango de edades no es atractivo para poder abrir una línea de negocio destinado al género femenino. Aquello se evidencia en el hecho de que ya que existe una Escuela de Fútbol Femenino en Quito, la cual acapara el mayor porcentaje de este pequeño segmento al cual no sería atractivo ni rentable dirigirnos.

EDAD:

Se puede referir claramente que existen dos grupos marcados dentro de la segmentación por edades entre el grupo que comprende de 20 a 24 años existe un 44% de usuarios, así mismo en edades de 25 a 29 años hay un 37% de futbolistas amateur que practican fútbol en canchas sintéticas. Si se suman las edades correspondientes de 30 a 34 años y de 35 a 39 se evidencia un grupo interesante de 15% que practican este deporte, lo cual da un rango de edades óptimo para la segmentación de 20 a 39 años para el enfoque en mercado.

Tabla 8. Cuadro final de resultados.

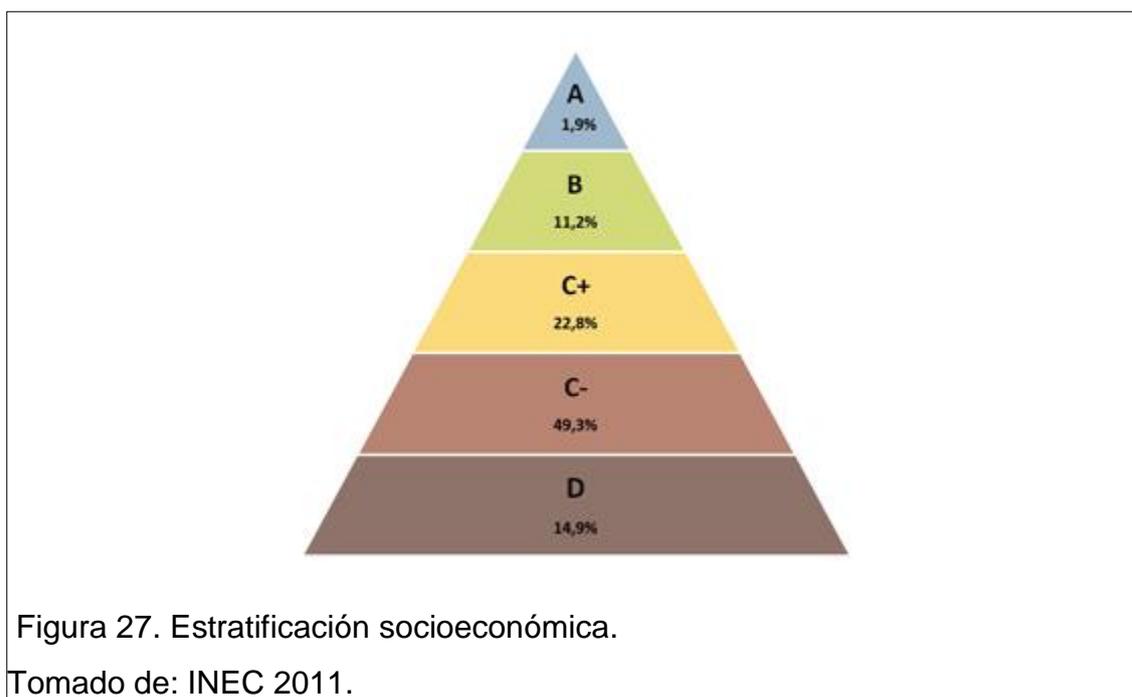
Variables	Porcentaje de los Encuestados		
Edades	El 88% son de edades entre 20 a 39 años.		
Gasto	El 71% gasta entre 2 a 6 dólares por hora de juego		
Tiempo Dedicado	36% de 2 a 4 horas semanal	26% de 4 a 6 horas semanal	22% más de 6 horas semanal
Horarios	El 64% practica fútbol de 19h00 a 23h00		
Sector	El 95% practica fútbol en el Norte de Quito		
Superficie	El 66% prefiere jugar en césped sintético		
Rendimiento	El 96% desearía mejorar su rendimiento		
Motivos	El 29% juega por socializar	El 36% juega por competencia	El 35% juega por salud

3.1.2 Segmentación de Mercado

Estos resultados permiten conocer todas las variables de segmentación y podemos definir nuestro Segmento de Mercado. En el siguiente cuadro se detallarán las variables de segmentación y el número de personas que cumplen con dichas características de estudio.

Tabla 9. Segmentación de mercado.

Variables de Segmentación	Características	Número de personas
PSICOGRÁFICAS	Hombres de entre 20 a 40 años, de nivel socioeconómico A, B, C+ (35.9%)	$777.939 * 35.9\% =$ 279.280
DEMOGRÁFICAS	Vivan en el sector norte de la ciudad de Quito 18.9%	$279.280 * 18.9\% =$ 52.784
CONDUCTUALES	Practiquen Fútbol (34.75%)	$52.784 * 34.75\% =$ 18.343



3.2 Tamaño de Mercado y Tendencias

Según una entrevista publicada en www.explored.com.ec se explica número de canchas de césped sintético que existe en la ciudad de Quito. Así se señala que:

“En Quito existen cerca de 35 canchas, la mayoría están ubicadas en el norte y son visitadas por estudiantes universitarios y ejecutivos.

Un miércoles o jueves de cada semana, especialmente por la noche, Sebastián Jiménez, de 22 años y estudiante de la Facultad de Economía de la Universidad Católica de Quito, se reúne junto a sus amigos para practicar la actividad deportiva que más le gusta: el fútbol.

Sebastián prefiere hacerlo en una de las ocho canchas que tiene Fútbol City, uno de los aproximadamente 35 lugares que ofrecen alquiler de canchas sintéticas en Quito (la mayoría, ubicada en el norte) y que ha tenido en los últimos años enorme crecimiento, pues, según algunos de sus propietarios, hay buena demanda de consumidores.”

Tomando en cuenta los datos que se señalan, la primera cancha que se abrió en la ciudad de Quito, en el año 2005 fue La Bombonerita.

Para el 2014 se registran 35 canchas sintéticas. Con estos se puede asegurar que existe una tendencia de mercado creciente con un aumento del 11.4% anual y que en promedio se registran de 3 a 4 nuevas canchas de césped sintético por año.

3.3. La Competencia y sus Ventajas

La ventaja de la competencia radica principalmente en la experiencia que tiene dentro del mercado, además de las alianzas estratégicas que muchas de ellas han logrado con clubes deportivos o escuelas de ex futbolistas como por ejemplo:

Maracanazo

La cancha de fútbol Maracanazo cuenta con un convenio con la Academia de fútbol Alfaro Moreno.

Sky Fútbol

El complejo Sky Fútbol cuenta con un convenio con el equipo profesional Independiente del Valle, con el cual los niños del sector norte de la capital que forman parte de las filas de éste equipo, entrenan en las canchas de este complejo deportivo.

Olímpico Sur

Las canchas de fútbol Olímpico Sur están ubicadas en el sector de Ponciano Alto y cuentan con un convenio con la Escuela de Fútbol de Alto Rendimiento de Luis Fernando Saritama, la cual acoge a niños de edades entre los 8 a 14 años.

Capital Deportiva

Las canchas de la Capital Deportiva tienen un rumbo de negocio distinto dentro de la cartera de escuelas de fútbol que manejan, ya que cuentan con el convenio directo y exclusivo de la única escuela de fútbol para niñas en la Quito. Dentro de éste segmento son los dueños del 100% de la cuota de mercado, ya que el fútbol femenino aún no tiene una gran acogida y con las 4 canchas que posee este complejo deportivo logran cubrir la demanda de mujeres que practican fútbol.

La Bombonerita.

Finalmente, la Bombonerita no tiene ningún convenio directo con escuelas de fútbol, al tener únicamente una cancha, la línea de negocio que ellos manejan es directamente el alquiler de la misma con sus torneos abiertos y empresariales. Debido a las buenas instalaciones con las que cuentan organizan eventos privados como conciertos o el arriendo del establecimiento.

3.4. Participación de mercado y ventas de la industria.

En el siguiente gráfico podemos evidenciar como está repartido el mercado entre las empresas que ofrecen el servicio de Escuelas de Fútbol, teniendo la mayor cuota de mercado Fútbol City con el 24% del mercado. Cabe recalcar que el pastel contiene a los mayores participantes del mercado, sin incluir a las canchas de césped sintético que han sido construidas por el municipio de quito o ministerio del deporte, ya que las mismas no son negocios privados.

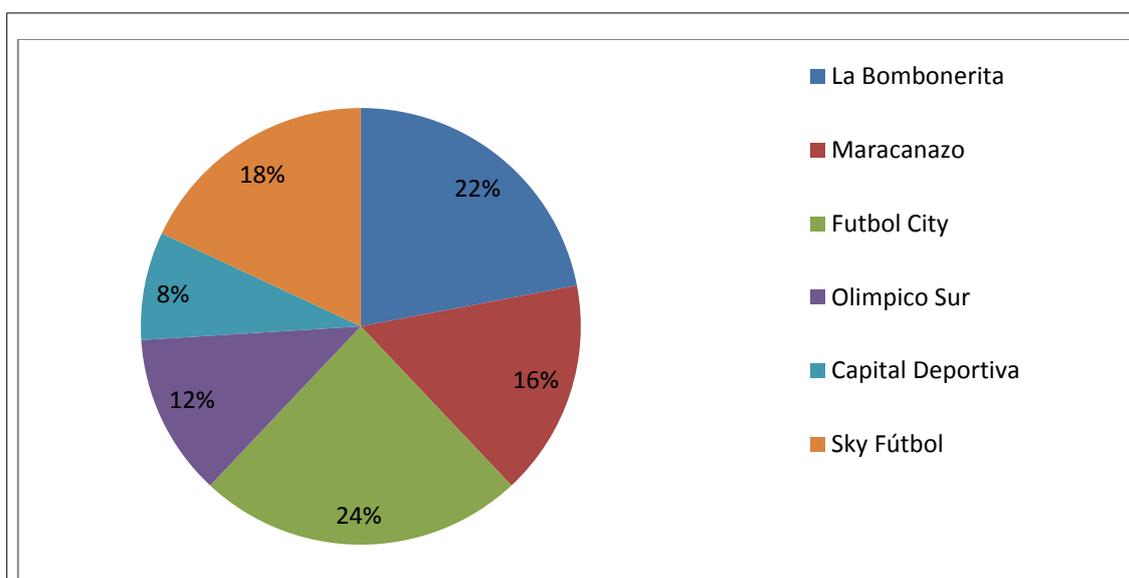


Figura 28. Participación de mercado y ventas de la industria de canchas particulares.

- 2005 la 1era cancha sintética (La Bombonerita)
- 2014 se registran 35 canchas sintéticas, 4 canchas por año.
- **LA INDUSTRIA CRECE 11.4% ANUALMENTE**

4. CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING

4.1 Estrategia General de Marketing

4.1.1 Estrategia de diferenciación

Definición de diferenciación: Según lo señalan (Armstrong y Kotler, 2013, p.164) “Consiste en hacer realmente diferente la oferta de mercado para crear un mayor valor para el cliente”.

Se utilizará una estrategia de diferenciación ya que el servicio que se propone introducir en el mercado no existe actualmente en el mismo, se enfoca en las características específicas del grupo objetivo y sus necesidades insatisfechas que fueron identificadas anteriormente.

Dentro de las características que se implantarán para una estrategia de diferenciación destaca el modelo de servicio que se enfoca en las necesidades que tenga el cliente para la práctica del fútbol, ya que existen diferentes atributos que se necesitan en la práctica del mismo,

El cliente podrá elegir en cuál de ellos enfocar su trabajo y su mejoramiento utilizando entrenamientos que beneficien al rendimiento del mismo con entrenadores personales, videos y mecanismos tecnológicos que garanticen el desarrollo de sus habilidades y que puedan ser visualizadas por el cliente quien podrá comprobar el desarrollo en sus aptitudes en la práctica del fútbol.

4.1.2 Estrategia genérica o competitiva

Marketing Concentrado: Para entender mejor vale referirse a lo que dicen (Armstrong y Kotler, 2013, p.176) “A través del marketing concentrado, la empresa logra una fuerte posición de mercado debido a su mayor conocimiento de las necesidades del consumidor en los nichos que atiende y a la reputación especial que adquiere”.

Entonces se implantará una estrategia de marketing concentrado en el plan de negocios, ya que al dirigirse a un segmento específico con características similares es un nicho de mercado a enfocarse.

El nicho de mercado al que está dirigida la implantación de la Escuela de Fútbol de Alto Rendimiento principalmente está desatendido, ya que todas las escuelas de fútbol que existen en la ciudad se enfocan a niños y jóvenes para formar a futuros futbolistas o a actividades extra curriculares de sus jornadas de estudio.

El mercado de las canchas sintéticas, por ejemplo, tiene este tipo de escuelas como productos complementarios ya que sus ingresos fuertes están en el alquiler nocturno de las mismas y en los campeonatos organizados.

Lo que ellos no se dan cuenta es que estos ingresos fuertes son generados por el nicho de mercado de los futbolistas amateur quienes participan en torneos en la mayoría de canchas de la ciudad y son quienes alquilan las canchas en horarios nocturnos, sea para entrenar con sus equipos para los campeonatos que disputan o para disputar un encuentro entre amigos.



Figura 29. Estrategia de Márketing.

4.2 Política de Precios.

Según (Kotler y Lane, 2006, p 437) " Una empresa puede perseguir cualquiera de los cinco objetivos siguientes; supervivencia, maximización de utilidades, maximización de la participación de mercado, maximización del mercado por descremado, o liderazgo en calidad del producto."

De acuerdo con lo expuesto, y tomando en cuenta la estrategia de marketing y los objetivos determinados anteriormente podemos definir la política de precios a utilizar. Se ha identificado que al ser un producto diferenciado y de acuerdo a las características del mercado objetivo se implementará una fijación de precios de valor agregado.

Al ser un servicio nuevo en el mercado no se puede fijar en los precios de la competencia, pero sí tener una referencia de precios que mantengan productos o servicios sustitutos. Adicionalmente no se debe realizar una fijación de precios basada en costos ya que al ofrecer un servicio o intangible, el cliente principalmente está pagando por el valor recibido, en este caso, por los servicios que se ofertan.

Dentro de la investigación de mercados también se pudo evidenciar algunos factores importantes de precio que ayudarán en la fijación de los mismos como por ejemplo un promedio por hora de alquiler por persona que se paga en una cancha sintética, se pudo identificar cuantas horas al mes promedio práctica un futbolista amateur y en base a eso se calculó el promedio mensual que se destina a la práctica del fútbol.

Adicionalmente se pudo identificar, en promedio, cuánto pagan por inscripción en campeonatos por equipos y se tomó en cuenta el número de integrantes promedio de un equipo.

De esta manera tenemos un estudio del comportamiento de compra y el gasto promedio destinado a la práctica del fútbol. Por esta razón es que la política

del servicio está basada en el valor agregado que se ofrece y por lo cual el valor percibido por el cliente sea superior al precio que están pagando por el servicio adquirido.

Por éste motivo se ha decidido implantar los siguientes precios de acuerdo a horarios y a frecuencia de inscripciones con horarios estrella.

Tabla 10. Membrecías en horarios estrella (Lunes, Miércoles, Viernes) o (Martes, Jueves, Viernes) de 17:00 a 23:00.

Mensual	\$65
Trimestral	\$170
Semestral	\$330

Tabla 11. Membrecías en horarios estudiantiles (Lunes, Miércoles, Viernes) o (Martes, Jueves, Viernes) de 13:00 a 16:00.

Mensual	\$45
Trimestral	\$120
Semestral	\$150

Tabla 12. Membrecías Vacacionales, Comprende en los meses que los colegios tienen su periodo de vacaciones (Junio, Julio, Agosto) (Lunes, Miércoles, Viernes) o (Martes, Jueves, Viernes) de 10:00 a 16:00.

Membrecía Vacacional	\$120
----------------------	-------

Dentro de la política de precios está la de los productos que se expenderán en el área del bar. Estos productos serán adquiridos directamente con los proveedores y se estimará su precio unitario con el margen de 30% de utilidad.

4.3 Táctica de Ventas

Tomando en cuenta que se ofrece un servicio diferenciado se debe demostrar al cliente el valor percibido y el beneficio que se brinda, es por este motivo que

se pretende realizar clases demostrativas, sin costo, para que los consumidores puedan entrenar y demostrar el servicio que se va a ofrecer.

En primer lugar se realizará una evaluación previa de su estado físico incluyendo tamaño, peso, promedio de grasa corporal y rendimiento físico. Posteriormente, se realizarán ejercicios o entrenamientos que según el cliente sean de mayor o menor esfuerzo, dependiendo de su reacción; y, finalmente, se realizará una evaluación general de los atributos que se utilizan en la práctica del fútbol utilizando ya movimientos con balón.

Así se evaluará la parte técnica, control, precisión, velocidad, habilidad, agilidad, fortaleza y concentración.

Este período de prueba de los clientes sería de 3 clases sin costo, para que prueben la metodología del servicio y reciban un informe en el cual se mencione que se debe mantener, mejorar, trabajar y potenciar en su estilo de juego.

4.4 Políticas de Servicio al Cliente y Garantías

Las políticas de servicio al cliente son parte fundamental de este Plan de Negocio, ya que al brindar un servicio y no un producto físico el servicio al cliente se transforma en un elemento fundamental de la experiencia y valor que se le está entregando a los consumidores.

Es por eso que las políticas de atención al cliente que se implementarán son enfocadas a la total satisfacción del mismo, resolviendo cualquier tipo de inconveniente que se genere y principalmente enfocándonos en su bienestar.

El establecimiento debe mantenerse siempre limpio y presentable. Si un cliente tiene algún inconveniente o problema se tratará de solucionar, en caso de no ser posible se deberá escalar a su respectiva área de supervisión para buscar soluciones hasta llegar al mayor cargo dentro de la organización. Nunca se debe dejar un cliente sin resolver su inconveniente, esto genera insatisfacción.

Se mantendrá un registro personalizado de cada cliente en cada día de entrenamiento. Además se registrará la rutina en la que se trabajó, el tiempo y cómo reaccionó para poder mantener un registro de crecimiento del cliente en el programa de entrenamiento.

Otro aspecto a tomar muy en cuenta es la realización de una retroalimentación con el cliente mensualmente, para que el mismo conozca sus avances y de la misma forma conocer las aspiraciones que el cliente desee que se realicen en el servicio que se ofrece.

Asimismo se debe atender con educación y cortesía a los clientes y nunca contradecirlos. Hay que escuchar con atención sus requerimientos.

La indumentaria que se utilice para los entrenamientos debe mantenerse en excelente estado y observar las debidas normas de limpieza de conos, balones chalecos y todas las demás herramienta que se utilicen.

Se informará a los clientes que mantengan limpio el establecimiento y que cuiden las herramientas proporcionadas para los entrenamientos.

Se proporcionará duchas y camerinos para que los clientes puedan utilizarlos y dejar sus artículos personales con toda seguridad.

4.5 Promoción y Publicidad

Para el desarrollo e implementación de la promoción y publicidad se tomará en cuenta principalmente lugares en donde se vive y se siente fútbol.

Se efectuarán campañas de pre lanzamiento en donde se buscará principalmente generar expectativa dentro del segmento de mercado. Así mismo una campaña de lanzamiento en donde su objetivo principal será la introducción al mercado del servicio y la difusión del mismo dentro del segmento de mercado.

Finalmente se harán campañas de mantenimiento luego del lanzamiento de la marca, en donde se podrá recolectar información y posibles sugerencias en torno al servicio.

Pre lanzamiento

Para el pre lanzamiento se llevarán a cabo activaciones BTL en lugares como canchas sintéticas, los fines de semana y los principales campeonatos de fútbol en césped sintético del norte de Quito. Se generara una expectativa sobre el lanzamiento de la marca sin indicar aún de que se trata el servicio.

Se integrarán campañas de expectativa en redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram.

Las personas que realicen la activación de marca utilizarán uniformes emblemáticos de leyendas del fútbol y de jugadores quienes hayan tenido una clase distinta al practicar este deporte.

Adicionalmente se indicará la fecha del lanzamiento de la marca y en qué lugares se realizará, así como distintas clases de juegos y los premios que se entregarán el día del lanzamiento de la marca.

Lanzamiento

Para el lanzamiento se escogerán las principales canchas en donde los fines de semana acuden los futbolistas amateur a disputar sus campeonatos como son Futbol City, Maracanazo y Sky Fútbol, canchas con las cuales se realizarán “alianzas estratégicas” para auspiciar sus campeonatos.

De tal manera que se genere publicidad para nuestra escuela ya que estas canchas no se encuentran en el mercado de escuelas de fútbol, prestan sus instalaciones para escuelas como SkY Fútbol (Independiente del Valle); Maracanazo (Escuela Alfaro Moreno), las mismas que se enfocan en niños y

jóvenes de hasta 16 años por lo cual no serian competencia directa o indirecta para nuestro proyecto.

Se realizarán actividades en las cuales los participantes demostrarán sus destrezas con el balón y se recompensará a los participantes con premios los cuales llevarán el logotipo de la marca.

Dentro de éstas destacan juegos de precisión a objetos señalados, destrezas con el balón como cascaritas y trucos, así como su destreza para jugar fútbol tenis en el cual los ganadores a más de obtener los premios antes mencionados, podrán acceder a tres meses gratis en nuestras instalaciones para que utilicen los servicios.

Post lanzamiento

Una vez que la marca haya sido introducida al mercado y que el mercado objetivo conozca a qué se dedica este negocio, se impulsará una campaña para realizar alianzas estratégicas con las principales canchas de fútbol en donde se practica este deporte como Futbol City, Maracanazo, La Bombonerita, Sky Futbol y Goli:tv, para auspiciar sus torneos y entregar como premio membrecías de 6 meses a un integrante del equipo campeón de los torneos abiertos que se efectúan.

Adicionalmente con los organizadores del torneo de goli.tv, que es actualmente el torneo más prestigioso dentro de la ciudad de Quito (ya que trasmite los partidos en vivo de sus campeonatos), se tiene ya una alianza estratégica en donde se podrá publicitar nuestra Escuela de Fútbol y adicionalmente se van a transmitir videos publicitarios en donde se muestre nuestros tipos de entrenamiento y se trasmitan testimonios de nuestros clientes los cuales sean figuras del mismo torneo a quienes se auspiciará.

Inversión en Marketing

Tabla 13. Activación de Marca.

Promotores			
Numero	Horas diarias	Costo/hora	Costo Total
4	8	35	1120
Activación por 4 días			4480
Marketing Digital			
		Valor por click	# de click
Publicidad Facebook		0,4	400
Publicidad Google		0,4	400
TOTAL			320
Campaña		Costo	
Fan page Facebook		500	
Canal Youtube		500	
Total Anual		1000	
Merchandising	Costo	Mantenimiento Anual	Total
App digital para smarth Phones	4000	400	4400
Costo primer Año			4400
Publicidad medios masivos			
Publicidad Medios Escritos			
Medio Masivo	Costo	Veces al año	Total
Publicidad en revistas		600	3
			1800

Tabla 14. Inversión Total en Marketing.

Total Inversión en Marketing	
Activación de Marca	4480
Marketing Digital	9240
Publicidad Medios Masivos	1800
TOTAL	15520

4.6 Distribución

Al ser este proyecto un servicio y no productos físicos como tal, la distribución o entrega de los servicios al cliente se lo efectuará mediante el canal de distribución directa al consumidor. La distribución es directa ya que el cliente o consumidor final se acercará a las instalaciones y no se tiene ningún tipo de intermediarios. A continuación una gráfica del establecimiento o punto de distribución.

Distribución directa al consumidor.

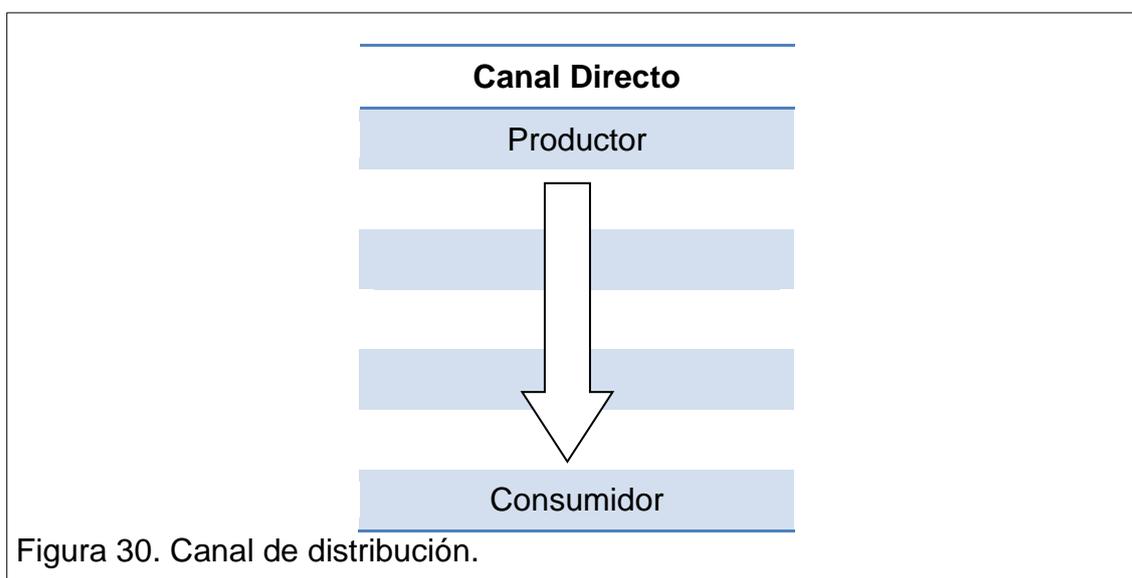


Figura 30. Canal de distribución.

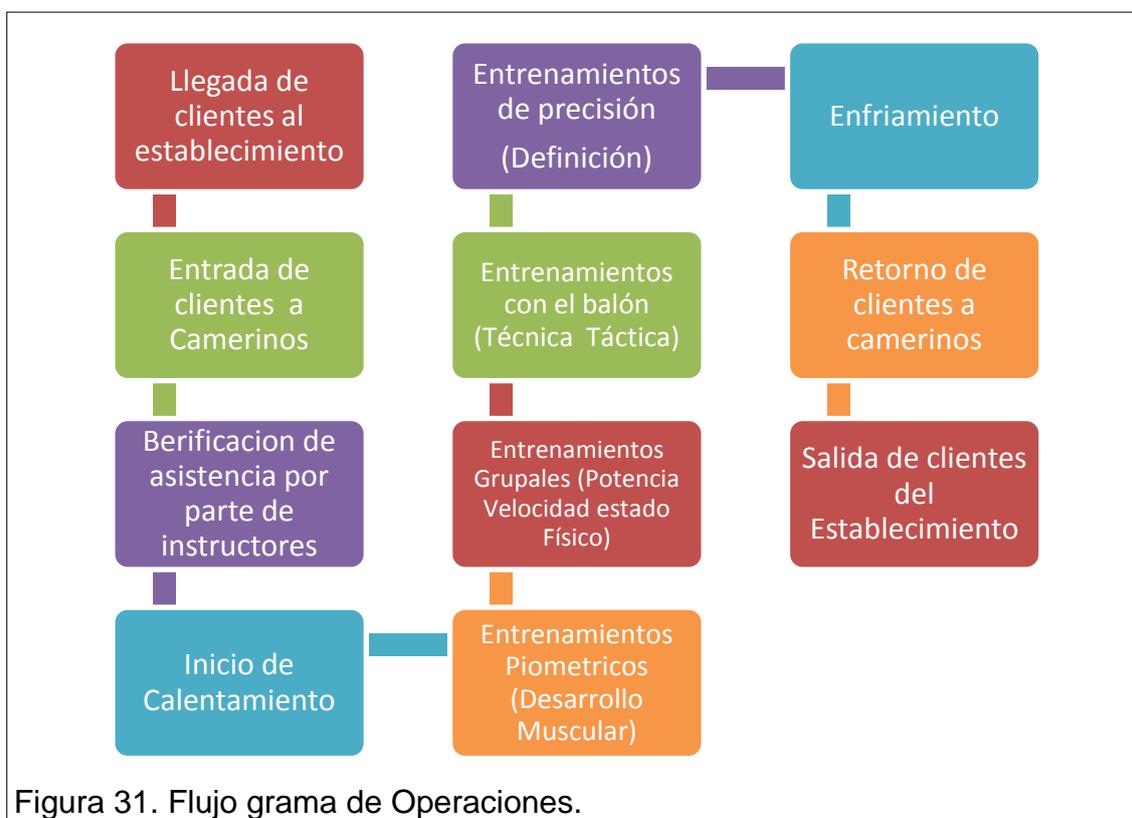
5. CAPÍTULO: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.

5.1 Estrategia de Operaciones

Los requerimientos necesarios para el funcionamiento óptimo del negocio al ofrecer un servicio son proveedor, punto de venta o establecimiento y cliente. El canal de venta del negocio al ser éste un servicio, es directo, es decir el punto de venta es el establecimiento físico, canal de distribución directa.

5.2. Ciclo de Operaciones

El ciclo de operaciones garantiza el funcionamiento adecuado del modelo de servicio y de las actividades realizadas dentro del establecimiento, el ciclo de operaciones garantiza el cumplimiento de procesos, tiempos estimados y brinda eficiencia en la utilización de los recursos. En el siguiente gráfico se puede mirar en detalle el ciclo de operaciones.



5.3. Requerimientos de Equipos y Herramientas

En el siguiente cuadro se podrá evidenciar la estructura de requerimientos en equipos y herramientas para el establecimiento, así como el costo total de los mismos.

Tabla 15. Equipos y herramientas.

Equipos y Herramientas	
Equipamiento canchas	16.825
Muebles y Enseres	6.266
Equipos de computación	3.297
Equipos	1.005
Menaje	4.642
Total	32.035

5.4. Instalaciones y Mejoras

Instalaciones

En las instalaciones del establecimiento se contará principalmente con un área de césped sintético de 48 m de ancho por 22 m de largo dividido en cuatro superficies. Cada una contará con el equipamiento necesario para el desarrollo de las destrezas específicas.

Dentro de la primera superficie o área de control técnico se contará con un equipamiento pilométrico para el desarrollo de fortalecimiento muscular y las destrezas técnicas individuales como con el balón.

En la segunda superficie se contará con un área libre para que los instructores puedan trabajar estado físico y potencia mediante rutinas que incrementen la movilidad y resistencia de los alumnos.

En la tercera superficie los alumnos tendrán un área de obstáculos las cuales deben atravesarlas con el balón y en las cuáles las rutinas serán cada vez distintas para el desarrollo de las habilidades técnicas con el mismo, adicionalmente en esta área se desarrollaran trabajos tácticos que se utilizan en la práctica del fútbol como posiciones dentro del campo de juego, movimientos marcación personal.

Finalmente en la cuarta superficie está el área de entrenamiento para arqueros, la cual está equipada con dos arcos. Dentro de ésta área se someterá a todos los arqueros a trabajos de agilidad y reflejos para finalmente en la última etapa del entrenamiento puedan practicar definición con los alumnos que avanzaron con las anteriores áreas de entrenamiento. En el siguiente render se puede visualizar el establecimiento junto con sus instalaciones.



Figura 32. Render establecimiento.

A continuación se adjunta un plano arquitectónico en el cuál se podrá visualizar de mejor manera el establecimiento junto a todo su equipamiento.



Figura 33. Diseño arquitectónico planta baja.

5.5. Localización geográfica y requerimiento del espacio físico



Para la decisión de la localización geográfica del establecimiento se manejaron varias opciones, tomando en cuenta los resultados arrojados en las encuestas y que el sector que prefieren los futbolistas amateur para la práctica del fútbol es en el norte de la ciudad de Quito se decidió que “Fútbol Puro” estará ubicado en las calles De los Motilones y Calle Shuara.

5.6. Capacidad de Almacenamiento y manejo de inventarios

Dentro del establecimiento se encuentra una bodega para uso de almacenamiento y manejo de inventarios. Esta bodega no necesita una temperatura específica, ya que los implementos que se manejarán como balones, chalecos, conos, equipamiento piométrico, barras y obstáculos deportivos pueden acoplarse a cualquier temperatura. La bodega que se

cuenta dentro del establecimiento es de un área de m en los cuales todo el equipamiento se guardará diariamente.

5.7 Aspectos regulatorios y legales

Los aspectos legales y regulatorios se detallarán a continuación junto a todos requisitos que se necesita para constituir una empresa en el Ecuador.

1. Reserva un nombre

Este trámite se realiza en el balcón de servicios de la Superintendencia de Compañías. Se debe revisar que no exista ninguna compañía con el mismo nombre.

2. Elaboración los estatutos

Es el contrato social que regirá a la sociedad y se validan mediante una minuta firmada por un abogado.

3. Obtención de una “cuenta de integración de capital”

Esto se realiza en cualquier banco del país. Los requisitos básicos, que pueden variar dependiendo del banco, son:

- Capital mínimo: \$400 para compañía limitada y \$800 para compañía anónima
- Carta de socios en la que se detalla la participación de cada uno
- Copias de cédula y papeleta de votación de cada socio

“certificado de cuentas de integración de capital”.

4. Elevar a escritura pública

Se deberá acudir donde un Notario Público y llevar la reserva del nombre, el certificado de cuenta de integración de capital y la minuta con los estatutos.

5. Aprobación de estatuto

Se debe llevar la escritura pública a la Superintendencia de Compañías, para su revisión y aprobación mediante Resolución.

6. Publicación en un diario

La Superintendencia de Compañías entregará 4 copias de la resolución y un extracto para realizar una publicación en un diario de circulación nacional.

7. Permisos municipales

En el Municipio Metropolitano de Quito se deberá:

- Pagar la Patente Municipal
- Solicitar el certificado de cumplimiento de obligaciones

8. Inscripción de la Compañía

Con todos los documentos antes descritos, se deberá acudir al Registro Mercantil del cantón donde fue constituida la empresa, para inscribir la sociedad.

9. Realizar la Junta General de Accionistas.

Esta primera reunión servirá para nombrar a los representantes de la empresa (presidente, gerente, etc.), según se haya definido en los estatutos.

10. Obtención de los documentos habilitantes

Con la inscripción en el Registro Mercantil, en la Superintendencia de Compañías se entregarán los documentos para abrir el RUC de la empresa

11. Inscripción del nombramiento del representante

Nuevamente en el Registro Mercantil, se debe inscribir el nombramiento del Administrador de la Empresa designado en la Junta de Accionistas, con su razón de aceptación. Esto debe suceder dentro de los 30 días posteriores a su designación.

12. Obtención del RUC

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) se obtiene en el Servicio de Rentas Internas (SRI), con:

- El formulario correspondiente debidamente lleno
- Original y copia de la escritura de constitución
- Original y copia de los nombramientos
- Copias de cédula y papeleta de votación de los socios
- De ser el caso, una carta de autorización del representante legal a favor de la persona que realizará el trámite

13. Obtención de la carta para el banco

Con el RUC, en la Superintendencia de Compañías se entregará una carta dirigida al banco donde se abrió la cuenta, para que se pueda disponer del valor depositado.

Cumpliendo con estos pasos se puede tener una Compañía Limitada o Anónima lista para funcionar. El tiempo estimado para la terminación del trámite es entre tres semanas y un mes.

Un abogado puede ayudar en el proceso. El costo de su servicio puede variar entre \$600 y \$1.000 o dependiendo del monto de capital de la empresa.

Tabla 16. Presupuesto de consolidación de la empresa.

Honorarios Abogado	600
Depósito en cuenta bancaria	400
TOTAL	1000

6. CAPÍTULO VI EQUIPO GERENCIAL

6.1 Estructura Organizacional.

Dentro de la estructura organizacional se detallará el talento humano necesario para cumplir todas las responsabilidades, obligaciones y tareas que se necesitan para poner en funcionamiento el plan de negocios. Así mismo se incluirán los perfiles que se necesitan para cada cargo, competencias y destrezas que debe cumplir el perfil para cada cargo. Adicionalmente se incluirán las políticas que tomará la compañía para la contratación de talento humano.

6.1.1 Organigrama

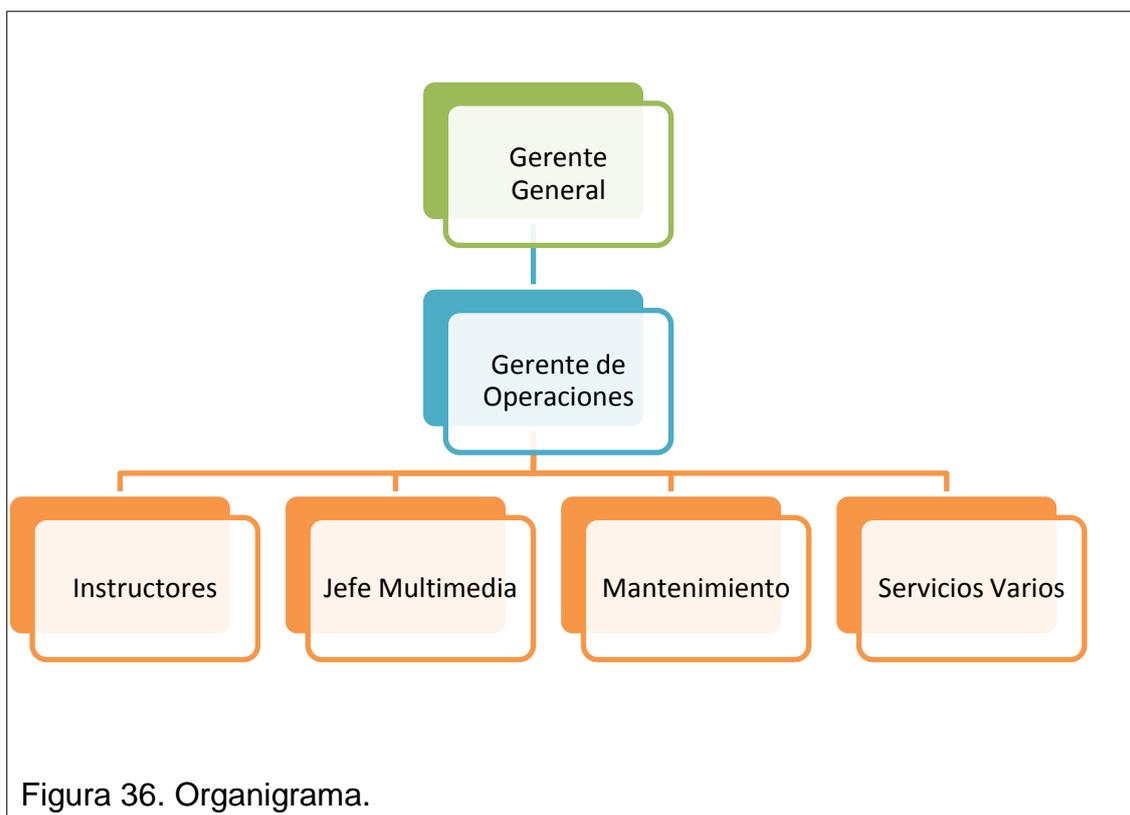


Figura 36. Organigrama.

6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades.

Dentro del perfil que se necesita para el desempeño de cada cargo se tomarán en cuenta algunos aspectos como: Formación académica, Experiencia laboral, edad y competencias.

6.2.1 Descripción de Funciones

Gerente General

El Gerente General está a cargo del funcionamiento del todo el establecimiento, es la cabeza de mando en el orden organizacional de la compañía. A continuación el perfil del cargo que se necesitará.

Formación Académica: Administración de Empresas, Marketing o afines

Experiencia Laboral: Más de 5 años en Administración o Marketing

Edad: Entre 30 a 45 años

Competencias: enfoque de mercado, manejo de gente, y gestión por resultados

Las tareas que debe desempeñar el Gerente General son el desarrollo y ejecución del plan de marketing, desarrollo y funcionamiento del plan estratégico, control de resultados.

Gerente de Operaciones

El Gerente de Operaciones es quien tendrá mayor contacto con los demás colaboradores para que se trasmitan las necesidades tanto de los mismos para el cumplimiento de sus labores como la recepción de inquietudes y sugerencias de los clientes. A continuación el perfil del cargo que se necesitará.

Formación Académica: Administración de Empresas o afines

Experiencia Laboral: Más de 2 años en Administración

Edad: Entre 23 años a 35 años

Competencias: conocer el mercado, motivar, controlar, y gestión por resultados

Las tareas que debe ejecutar el Gerente de Operaciones son la administración de base de datos, fidelización de clientes, controla de resultados y procesos así como el manejo de personal.

Jefe Multimedia

El Asistente en Multimedia será la persona encargada de diseñar y editar los videos de los entrenamientos para que cada usuario pueda visualizarlos por medio de redes sociales, aplicaciones directas a teléfonos inteligentes o en las pantallas situadas en el establecimiento. A continuación el perfil del cargo que se necesitará.

Formación Académica: Programación o afines

Experiencia Laboral: No es necesario

Edad: Más de 18 años

Las tareas que ejecutará el Asistente en Multimedia son edición y producción de los videos, así como el control de calidad de los mismos.

Instructores

Los Instructores son la base de la organización, son aquellos que brindarán en servicio a los clientes y quienes tendrán contacto diariamente con los mismos. Deberán ejecutar las rutinas y coordinar las necesidades específicas de cada cliente, así como el orden dentro del establecimiento. A continuación el perfil del cargo que se necesitará.

Formación Académica: Profesional o estudiante de carreras relacionadas con el deporte

Experiencia Laboral: Mínimo 1 año en enseñanza deportiva

Edad: Mayor a 23 años

Las tareas que deberán ejecutar los instructores son la dirección de rutinas, manejo de grupos de trabajo, iinstrucción de actividades físicas y servicio al cliente.

Personal de Mantenimiento

El Personal de Mantenimiento es el encargado del mantenimiento y aseo del establecimiento, A continuación el perfil del cargo que se necesitará.

Formación Académica: Bachiller

Experiencia Laboral: No necesita experiencia

Edad: Mayor a 18 años

Las tareas que se deberá desempeñar por parte del personal de mantenimiento son la limpieza de las adecuaciones, mantenimiento del establecimiento.

Personal de Servicios Varios.

El personal de servicios varios se encargará de brindar un servicio óptimo a los clientes. En este caso tenemos el área del bar que estará a cargo de dicho personal, así como el cuidado de parqueaderos y guardianía del establecimiento.

Formación Académica: Bachiller

Experiencia Laboral: No necesita experiencia

Edad: Mayor a 18 años

6.2.2 Equipo de Trabajo

De acuerdo con los perfiles detallados anteriormente y la descripción del cargo que va a manejar cada colaborador se puede evidenciar en el siguiente cuadro cuál es el equipo de trabajo que se ve necesario para desarrollar las funciones y obligaciones requeridas dentro de la compañía.

Tabla 17. Equipo de trajo.

Gerente General
Gerente de Operaciones
Jefe Multimedia
Instructor
Instructor
Instructor
Instructor
Mantenimiento
Mantenimiento
Servicio Bar

6.3 Compensación a Administradores, Inversionistas y Accionistas.

Para la compensación económica de los inversionistas y accionistas, el proyecto deberá regirse a la normativa de la Ley de Derechos, Obligaciones y Responsabilidades de los Socios.

En base a todos los artículos señalados en ésta ley se deberá repartir las utilidades generadas por la compañía, así mismo cada accionista tendrá derecho a la parte porcentual de la participación total de la que sea acreedor.

De igual manera si uno de los socios o accionistas desea reinvertir en la compañía lo podrá hacer previo un consenso de la totalidad de los demás accionistas.

6.4 Políticas de Empleo y Beneficios.

Dentro de las políticas de empleo y beneficios hay que regirse a los reglamentos de la Ley Ecuatoriana para los Empleadores.

Cada trabajador debe tener un contrato inscrito en el Ministerio de Relaciones Laborales.

Cada trabajador debe ser afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) desde el inicio de sus actividades laborales.

Todos los trabajadores deben tener un trato digno, respetuoso y con la debida consideración.

Se pagará un total de USD 354 a los empleados que perciban el salario básico. Éste es salario básico estipulado para el 2015 el cual es lo mínimo que percibirá cada trabajador

El empleador deberá pagar el porcentaje mínimo de 11.15%, que correspondiente al pago por la Seguridad Social

A partir del segundo año de trabajo se pagará fondos de reserva

Pago de horas extras

Pago de horas suplementarias

Pago de décimo tercer y décimo cuarto sueldo

Compensaciones por salario digno.

Pago de utilidades si existen beneficios para la empresa.

Adicional a esto la Compañía pagará un bono de 100 dólares trimestrales por cumplimiento de procesos y satisfacción del cliente.

A continuación se detallan los rubros correspondientes a sueldos de cada colaborador el cuál será registrado en los contratos individuales para su inscripción en el Ministerio de Relaciones Laborales.

Tabla 18. Sueldos.

Gerente General	1500
Gerente de Operaciones	1000
Jefe Multimedia	600
Instructor	600
Mantenimiento	354
Mantenimiento	354
Servicio Bar	354
TOTAL MENSUAL	6562

6.5 Derechos y Restricciones de Accionistas e Inversores.

La empresa respetará todos los derechos de los accionistas e inversores estipulados en la ley de compañías. En los anexos se detallan más detenidamente todas las regulaciones.

6.6 Equipo de Asesores y Servicios.

Dentro de los servicios tercerizados que se contratará están:

Guardianía: La guardianía o seguridad que se necesita en el establecimiento será contratada a una empresa de seguridad, la misma que provea de una persona para la seguridad 24 horas del establecimiento. El presupuesto que se destinará al servicio de guardianía será de 3.000 USD:

Software y Marketing Digital: Se contratará a una empresa de marketing digital para que nos provea del software necesario para un correcto seguimiento de nuestros clientes, el CRM será manejado por nuestro gerente de operaciones quien deberá ser capacitado para dicho manejo.

Adicionalmente la misma empresa será la encargada de crear una aplicación para que los clientes puedan ver directamente sus entrenamientos cada uno mediante su descarga tendrá acceso a sus videos, observar su desempeño y progreso así como los entrenamientos grupales. La empresa de marketing digital trabajará directamente con nuestro jefe multimedia para la recolección de los videos que nosotros proporcionaremos para ser puestos en la aplicación.

7. CAPÍTULO VII CRONOGRAMA GENERAL

7.1 Actividades necesarias para poner el Negocio en marcha

Tabla 19. Actividades del cronograma general.

ACTIVIDAD	
1	Constitución de la Compañía y registro de la marca
2	Negociación de Contrato de Arrendamiento del lugar de funcionamiento de la Escuela de Fútbol
3	Verificación de permisos del local
4	Obtención de Préstamo
5	Obras de adecuación del establecimiento
6	Obtención de Permisos de funcionamiento
7	Auspicios
8	Desarrollo del Plan de Marketing
9	Diseño e imagen corporativa
10	Selección de Personal
11	Contratación de Personal
12	Inducción y capacitación al personal
13	Imprevistos
14	Inauguración

A continuación se detallarán las actividades detalladas en el cronograma de una mejor manera en el diagrama de gant.

7.2 Diagrama de Gant

Tabla 20. Diagrama de Gant.

Actividades	MES 1			MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10			
	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4				
Cia y Registro marca	█	█	█																																				
Verificar permisos	█	█	█	█																																			
Obtención préstamo				█	█	█	█	█	█	█																													
Obras											█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█			
Permisos											█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█			
Auspicios																																							
Plan de Mkt																																							
Diseño e Imagen Corp.																																							
Selección personal																																							
Contratación personal																																							
Imprevistos																																							
Inauguración																																					█		

8. CAPÍTULO VIII RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

En el desarrollo de éste capítulo se detallarán los supuestos escenarios que tomarían la empresa, así mismo los problemas y puntos críticos en los cuales se puede ver inmerso el desarrollo de la compañía.

8.1 Supuestos y criterios utilizados.

- Dentro de la investigación de mercados realizada la compañía se dirigirá a un segmento de mercado de hombres entre 20 a 40 años, de nivel socioeconómico A, B, C+, que vivan en el sector norte de la ciudad de Quito y practiquen fútbol.
- Los resultados de la encuesta arrojan que el 96% de los futbolistas amateur desearían mejorar su rendimiento en la práctica de éste deporte en donde el mercado potencial de los mismos es de 18.343 personas.
- Dentro del plan financiero se detallará la rentabilidad del proyecto y sus escenarios, pesimista, normal y optimista de acuerdo a las políticas e impuestos nacionales.
- De acuerdo con la investigación de mercados se ha establecido las políticas de servicio, precios, y regulaciones que se manejará en el establecimiento.
- El lugar en donde se ubicará el establecimiento, así como las instalaciones y equipamiento necesario se pudo determinar gracias a los resultados obtenidos en la encuesta.

8.2 Riesgos y problemas principales

Reacción de la competencia

Tomando en cuenta que la competencia directa de la compañía tiene como fuente de ingreso principal y producto estrella el alquiler de canchas sintéticas, es un riesgo que los mismos reaccionen y tomen un nuevo giro de negocio

ofreciendo al mercado entrenamientos, o aumentando su segmento de mercado de sus escuelas al mismo que se dirigirá la compañía. Es por ello que se deberá trabajar para que la diferenciación en la cual se basa el modelo de negocio siga innovando en sus instalaciones, adecuaciones y siempre se deberá ofrecer una mejora para los clientes.

Caída en las ventas

Para el modelo de negocio es importante que las ventas estén en aumento en los tres primeros años para llegar a una estabilidad en los años posteriores, ya que para cubrir nuestros costos operativos se deberá tener un estimado de ventas anuales y un punto de equilibrio en el cuál se estimará el número de ventas mínima para el funcionamiento de la compañía. Si en algún periodo de tiempo las ventas llegan a decaer no podrán ser menores al punto de equilibrio, ya que debajo del mismo no se logrará cubrir los costos operativos y se reflejará una pérdida para la compañía. Esto también puede darse a un aumento en la inflación del país producto de la baja en los precios del petróleo y a la restricción de importaciones en el Ecuador.

9. CAPÍTULO IX PLAN FINANCIERO

9.1 Inversión Inicial

Tabla 21. Inversión Inicial.

INVERSIONES	
Capital de Trabajo	59.017
Adecuaciones	116.348
Equipamiento canchas	16.825
Muebles y Enseres	6.266
Equipos de computación	3.297
Equipos	1.005
Menaje	4.642
Total activos fijos	148.383
Intangibles	6.980
TOTAL	214.380
Inversión Acumulada	214.380

Dentro de la inversión inicial están inmersos todos los componentes descritos anteriormente en el capítulo de plan de operaciones y producción, detallados en los requerimientos de equipos y maquinarias, gastos de constitución de la compañía y las activaciones de marca descritos en el capítulo de marketing.

Se estima una inversión inicial de \$214.380 tomando en cuenta un capital de trabajo de \$59.017 en el primer trimestre de funcionamiento de la compañía, activos fijos \$148.382 y gastos pre operacional por \$6.980 y su financiamiento se efectuará con el 40% de deuda y el 60% de capital de accionistas.

A continuación se detalla el monto de la deuda y del capital aportado por los accionistas, considerándose un 40% de deuda y un 60% de aporte de los accionistas.

Tabla 22. Financiamiento.

FINANCIAMIENTO	USD	%
Préstamos	85.752	40%
Accionistas	128.628	60%
Total financiamiento	214.380	

9.2 Fuentes de Ingreso

Para poder determinar las fuentes de ingreso, es necesario detallar la cartera de negocios que se ofertará para los clientes. A continuación se detallarán los productos y los respectivos precios de acuerdo con los horarios que se pudo establecer en la investigación de mercado, así como la política de precios tomada por la compañía y descrita en el capítulo de marketing.

Tabla 23. Membrecías en horario estrella de 5pm a 11pm.

Membrecía	Precio por tipo de paquete
Mensual	65
Trimestral	170
Semestral	330

Tabla 24. Membrecías en horario estudiantil de 1pm a 4pm.

Membrecía	Precio por tipo de paquete
Mensual	45
Trimestral	120
Semestral	150

Membrecía Vacacional, comprende en los meses de vacaciones de los colegios en horarios de 10am a 4pm

Tabla 25. Membrecía Vacacional.

	Precio 3 meses	Precio por mes
Membrecía Vacacional	120	40

Las fuentes de ingreso de la compañía dependerán de la capacidad instalada que define el número de usuarios que podría albergar el establecimiento por horas, por días y la proyección anual esperada.

Tabla 26. Capacidad Instalada por Horarios.

CAPACIDAD INSTALADA EN ALUMNOS POR DIA Y TIPOS DE HORARIOS					
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Horarios Vacacionales Febrero, Agosto y Septiembre					
10am-11am	35	35	35	35	70
11am-12am	35	35	35	35	70
1pm-2pm	35	35	35	35	70
2pm-3pm	35	35	35	35	70
3pm-4pm	35	35	35	35	70
Horarios Estudiantiles Enero, 15 días febrero, Marzo a Julio, Octubre a Diciembre					
1pm - 2pm	35	35	35	35	70
2pm - 3pm	35	35	35	35	70
3pm - 4pm	35	35	35	35	70
Horarios Estrella Todos los meses del año					
5pm - 6pm	35	35	35	35	70
6pm - 7pm	35	35	35	35	70
7pm - 8pm	35	35	35	35	70
8pm - 9pm	35	35	35	35	70
9pm- 10pm	35	35	35	35	70
10pm - 11pm	35	35	35	35	70

En el siguiente cuadro se detallará la capacidad instalada en número de personas, el porcentaje de ocupación estimada de las instalaciones por año y el número de alumnos por cada tipo de horario. El porcentaje de utilización de la capacidad de las instalaciones para cada horario se basó en los resultados obtenidos en el estudio de mercado que señaló que la mayor concentración del uso de las instalaciones estará en los horarios estrella, y en las temporadas vacacionales. Se estima arrancar con un 50% de ocupación en el primer año y alcanzar el 90% en el quinto año. El horario estudiantil considerará un uso de 20% en el primer año hasta alcanzar un 30% en el tercer año y mantener este porcentaje constituyendo así un ingreso marginal necesario para el posicionamiento de la compañía.

Tabla 27. Porcentaje de uso de la capacidad instalada por año.

	Capacidad Alumnos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Horario Vacacional	875	60%	60%	70%	80%	90%
Horario Estudiantil	1.995	20%	20%	25%	30%	30%
Horario Estrella	5.040	60%	60%	70%	80%	90%

El siguiente cuadro nos indica como estaría dividido el número de alumnos por horario en base al porcentaje anteriormente señalado.

Tabla 28. Número de Alumnos por año.

Alumnos por año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Horario Vacacional	525	613	700	788	788
Horario Estudiantil	1.197	1.397	1.596	1.796	1.796
Horario Estrella	3.024	3.528	4.032	4.536	4.536
Total	4.746	5.538	6.328	7.120	7.120

Con los datos de la totalidad de alumnos por año se proyecta el crecimiento anual del negocio y del total del mercado con un 11.4% anual que es el crecimiento promedio la industria, con éstos datos se puede evidenciar que en el año 5 se cumplirá el objetivo de ser líderes en participación de mercado.

Tabla 29. Participación de mercado.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Totalidad del mercado	18.343	20.440	22.776	25.379	28.280
Cuota de mercado alcanzada	3.956	4.746	5.538	6.328	7.120
Porcentaje de mercado	22%	23%	24%	25%	25%

El estudio de mercado señaló que el 50% de los alumnos contrataría un paquete mensual, el 30% un paquete trimestral y el 20% restante el paquete semestral. En base a estos porcentajes a continuación se presentan los paquetes a vender estimados por tipo de horario y sus proyecciones.

Tabla 30. Número de Alumnos por paquete contratado y sus proyecciones.

Tipo de Paquete que comprarían y precio por paquete	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Horario Vacacional	252	613	700	788	788
Horario Estudiantil					
Paquete Mensual	599	699	798	898	898
Paquete Trimestral	120	419	479	539	539
Paquete Semestral	40	47	53	60	60
Horario Estrella					
Paquete Mensual	1.512	1.764	2.016	2.268	2.268
Paquete Trimestral	302	353	403	454	454
Paquete Semestral	101	118	134	151	151

Los precios estimados para cada paquete son los siguientes considerando un ajuste por inflación para cada año, adicionalmente se considera que un 70% de los clientes consumirán los productos del bar, el mismo que tendrá un margen de utilidad del 30% sobre el precio definido y sus proyecciones.

Tabla 31. Precios por paquete y sus proyecciones.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paquete Vacacional	\$120	\$125	\$130	\$135	\$140
Membrecía Estudiantil					
Paquete Mensual	\$45	\$47	\$49	\$51	\$ 53
Paquete Trimestral	\$120	\$125	\$130	\$135	\$140
Paquete Semestral	150	\$156	\$162	\$168	\$174
Membrecía Estrella					
Paquete Mensual	\$65	\$67	\$70	\$73	\$76
Paquete Trimestral	\$170	\$176	\$183	\$190	\$197
Paquete Semestral	\$330	\$342	\$355	\$368	\$382
Bar	2,00%	2,10%	2,20%	2,30%	2,40%

Finalmente la fuente de ingresos nos presenta la distribución de las ventas por producto donde al primer año el 61% de los ingresos corresponderán a las membrecías estrella, el 21% a paquetes vacacionales, el 16% membrecías estudiantiles y el 2% al bar.

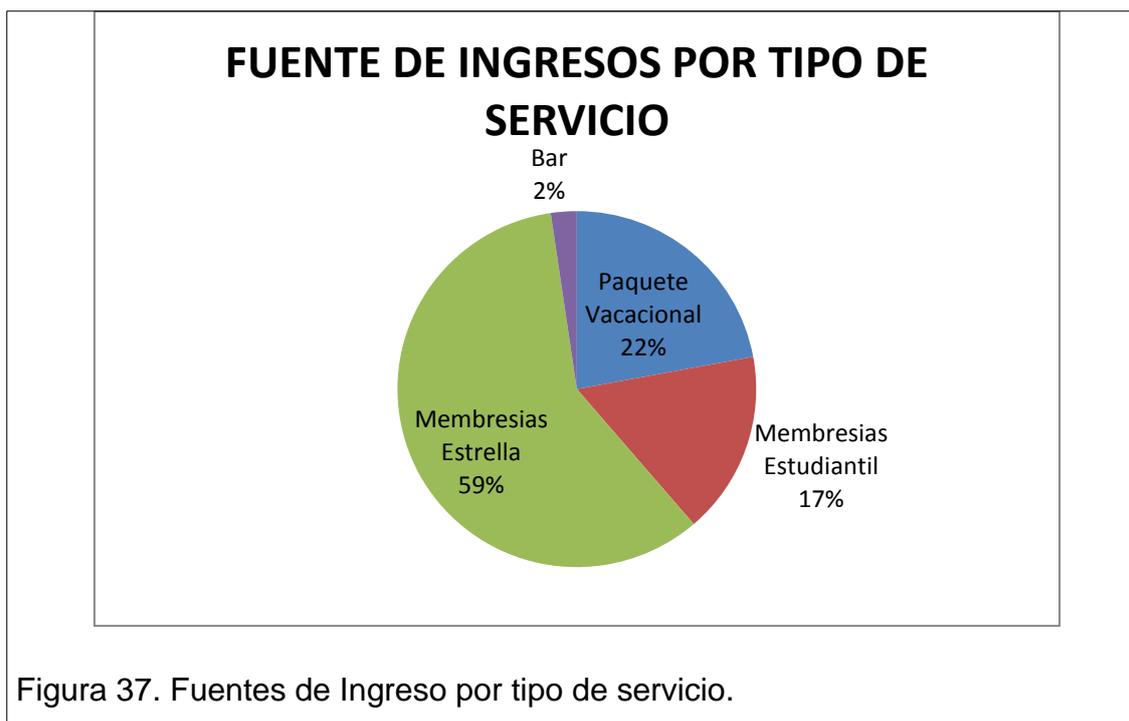


Tabla 32. Fuente de Ingresos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paquete Vacacional	52.560	65.625	79.690	94.500	110.320
Membresias Estudiantil	39.405	79.268	96.335	114.267	133.494
Membresias Estrella	151.800	176.656	204.780	234.642	266.416
Bar	5.538	6.977	8.529	10.188	11.962
Total	249.303	328.526	389.334	453.597	522.192

9.3. Costos fijos y variables.

9.3.1 Costos Fijos

A continuación se detallan los costos fijos que se utilizarán para el funcionamiento de la compañía.

Tabla 33. Costos Fijos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	147.367	157.838	164.109	169.105	174.995
Sueldos Personal Operativo	68.691	75.896	78.742	81.695	84.759
Arriendo Terreno	48.000	49.800	51.668	53.605	55.615
Mantenimiento Canchas	4.560	4.731	4.908	5.092	5.283
Bar	4.651	5.699	6.822	8.024	8.373
Servicios Básicos	6.600	6.848	7.104	7.371	7.647
Depreciaciones	14.864	14.864	14.864	13.317	13.317

9.3.2 Costos Variables

El uso intensivo de las canchas por alumnos de nivel amateur conllevará a mantener adecuadamente las instalaciones y equipamiento, por lo que se proyecta un costo variable del 5% sobre ventas para garantizar el óptimo funcionamiento.

Tabla 34. Costos Variables.

Costos Variables	14.259	18.543	21.656	24.976	26.110
Otros costos	14.259	18.543	21.656	24.976	26.110

9.4 Margen Bruto y Operativo.

El margen bruto se calcula tomando en consideración los ingresos proyectados menos los costos que para el primer año representarán el 43% de los ingresos hasta llegar al 66% cuando el nivel de ocupación llegue al 90%.

Tabla 35. Margen bruto.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Bruta	123.554	194.485	247.358	305.443	321.087
Margen bruto	43%	52%	57%	61%	66%

El margen operativo se obtiene descontando de la utilidad bruta los gastos administrativos y de ventas en el primer año de operación rentable.

Tabla 36. Margen Operativo.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Operativa	16.766	64.302	107.828	157.129	167.235
Márgen Operativo	5,87%	17,33%	24,89%	31,46%	32,02%

9.5 Estado de resultados proyectado.

El estado de resultados refleja los niveles de ingresos que tendrá el negocio, y los costos y gastos que demandará su actividad. Se estima que el primer año los ingresos alcancen los 285 mil dólares aproximadamente, hasta alcanzar los 522 en el quinto año, con un crecimiento promedio anual del 20% sustentado en estrategias agresivas de penetración al mercado en el primer año, y de consolidación y fidelización de clientes en los años subsiguientes. Este negocio manejará una estructura de costos que se reducirán conforme exista una mayor ocupación del establecimiento, y por ende mayor eficiencia en el uso de sus instalaciones. Lo cual repercutirá de acuerdo en lo que se observará en el estado de pérdidas y ganancias el revertir un resultado negativo del primer año en un crecimiento de las utilidades netas a partir del segundo año de operación.

Tabla 37. Estado de resultados Proyectado.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	285.179	370.866	433.123	499.524	522.192
Costos	161.626	176.381	185.765	194.081	201.105
Sueldos Personal Operativo	68.691	75.896	78.742	81.695	84.759
Alquiler Canchas	48.000	49.800	51.668	53.605	55.615
Mantenimiento Canchas	4.560	4.731	4.908	5.092	5.283
Bar	4.651	5.699	6.822	8.024	8.373
Servicios Básicos	6.600	6.848	7.104	7.371	7.647
Depreciaciones	14.864	14.864	14.864	13.317	13.317
Otros costos variables	14.259	18.543	21.656	24.976	26.110
Utilidad Bruta	123.554	194.485	247.358	305.443	321.087
Gastos Administraivos	76.926	80.901	83.468	85.033	87.797
Sueldos	31.704	34.104	35.037	36.006	37.011
Internet	1.200	1.245	1.292	1.340	1.390
Suministros de oficina	2.400	2.490	2.583	2.680	2.781
Contabilidad	2.400	2.490	2.583	2.680	2.781
Seguridad	36.000	37.350	38.751	40.204	41.711
Depreciaciones	1.826	1.826	1.826	727	727
Amortizaciones	1.396	1.396	1.396	1.396	1.396
Gastos de Ventas	29.862	49.282	56.062	63.281	66.055
Publicidad	19.595	35.931	40.470	45.298	47.256
Tarjetas de Crédito	10.266	13.351	15.592	17.983	18.799
Total Gastos	106.788	130.183	139.530	148.314	153.852
Utilidad Operativa	16.766	64.302	107.828	157.129	167.235
Intereses préstamos	8.841	7.254	5.482	3.503	1.292
Utilidad antes de impuesto (EBT)	7.925	57.047	102.346	153.626	165.943
Participación laboral	1.189	8.557	15.352	23.044	24.891
Impuesto a la renta	2.005	14.433	25.893	38.867	41.984
UTILIDAD NETA	4.731	34.057	61.100	91.715	99.068

Es importante destacar la evolución del estado de resultados durante los dos primeros años visualizando el comportamiento mensual de cada uno de los rubros tanto de ingresos como costos y gastos que sustentan una correcta operativización del negocio. A continuación se presentan el estado de resultados de los dos primeros años mensualizado.

Tabla 38. Estado de pérdidas y ganancias mensualizado del primer año.

Ingresos	8.555	8.555	11.407	14.259	17.111	19.963	25.666	28.518	34.222	37.073	39.925	39.925	285.179
Costos	12.032	12.032	12.079	12.126	12.172	12.219	12.312	12.358	12.451	12.498	12.544	12.544	147.367
Sueldos Personal Operativo	5.724	5.724	5.724	5.724	5.724	5.724	5.724	5.724	5.724	5.724	5.724	5.724	68.691
Alquiler Terreno	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	48.000
Mantenimiento Canchas	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	4.560
Bar	140	140	186	233	279	326	419	465	558	605	651	651	4.651
Servicios Básicos	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	6.600
Depreciaciones	1.239	1.239	1.239	1.239	1.239	1.239	1.239	1.239	1.239	1.239	1.239	1.239	14.864
Utilidad Bruta	(3.477)	(3.477)	(672)	2.133	4.939	7.744	13.355	16.160	21.770	24.576	27.381	27.381	137.813
Gastos Administraivos	6.410	6.410	6.410	6.410	6.410	6.410	6.410	6.410	6.410	6.410	6.410	6.410	76.926
Sueldos	2.642	2.642	2.642	2.642	2.642	2.642	2.642	2.642	2.642	2.642	2.642	2.642	31.704
Internet	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Suministros de oficina	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Contabilidad	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Varios	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	36.000
Depreciaciones	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	1.826
Amortizaciones	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	1.396
Gastos de Ventas	896	896	1.194	1.493	1.792	2.090	2.688	2.986	3.583	3.882	4.181	4.181	29.862
Publicidad	588	588	784	980	1.176	1.372	1.764	1.960	2.351	2.547	2.743	2.743	19.595
Tarjetas de Crédito	308	308	411	513	616	719	924	1.027	1.232	1.335	1.437	1.437	10.266
Total Gastos	7.306	7.306	7.605	7.904	8.202	8.501	9.098	9.397	9.994	10.293	10.591	10.591	106.788
Utilidad Operativa	(10.783)	(10.783)	(8.277)	(5.770)	(3.263)	(757)	4.257	6.763	11.777	14.283	16.790	16.790	31.025
Intereses préstamos	793	783	773	763	753	743	732	722	711	700	689	679	8.841
Utilidad antes de impuesto (EBT)	(11.577)	(11.567)	(9.050)	(6.533)	(4.016)	(1.499)	3.524	6.042	11.066	13.583	16.100	16.111	22.184
Participación laboral													3.328
Impuesto a la renta													5.612
UTILIDAD NETA	(11.577)	(11.567)	(9.050)	(6.533)	(4.016)	(1.499)	3.524	6.042	11.066	13.583	16.100	16.111	13.244

Tabla 39. Estado de pérdidas y ganancias mensualizado del segundo año.

Ingresos	22.252	37.087	29.669	29.669	29.669	29.669	29.669	37.087	37.087	29.669	29.669	29.669	370.866
Costos	13.020	13.248	13.134	13.134	13.134	13.134	13.134	13.248	13.248	13.134	13.134	13.134	157.838
Sueldos Personal Operativo	6.325	6.325	6.325	6.325	6.325	6.325	6.325	6.325	6.325	6.325	6.325	6.325	75.896
Alquiler Terreno	4.150	4.150	4.150	4.150	4.150	4.150	4.150	4.150	4.150	4.150	4.150	4.150	49.800
Mantenimiento Canchas	394	394	394	394	394	394	394	394	394	394	394	394	4.731
Bar	342	570	456	456	456	456	456	570	570	456	456	456	5.699
Servicios Básicos	571	571	571	571	571	571	571	571	571	571	571	571	6.848
Depreciaciones	1.239	1.239	1.239	1.239	1.239	1.239	1.239	1.239	1.239	1.239	1.239	1.239	14.864
Utilidad Bruta	9.232	23.838	16.535	16.535	16.535	16.535	16.535	23.838	23.838	16.535	16.535	16.535	213.028
Gastos Administraivos	6.742	6.742	6.742	6.742	6.742	6.742	6.742	6.742	6.742	6.742	6.742	6.742	80.901
Sueldos	2.842	2.842	2.842	2.842	2.842	2.842	2.842	2.842	2.842	2.842	2.842	2.842	34.104
Internet	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	1.245
Suministros de oficina	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	2.490
Contabilidad	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	2.490
Varios	3.113	3.113	3.113	3.113	3.113	3.113	3.113	3.113	3.113	3.113	3.113	3.113	37.350
Depreciaciones	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	1.826
Amortizaciones	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	1.396
Gastos de Ventas	2.957	4.928	3.943	3.943	3.943	3.943	3.943	4.928	4.928	3.943	3.943	3.943	49.282
Publicidad	2.156	3.593	2.874	2.874	2.874	2.874	2.874	3.593	3.593	2.874	2.874	2.874	35.931
Tarjetas de Crédito	801	1.335	1.068	1.068	1.068	1.068	1.068	1.335	1.335	1.068	1.068	1.068	13.351
Total Gastos	9.699	11.670	10.684	10.684	10.684	10.684	10.684	11.670	11.670	10.684	10.684	10.684	130.183
Utilidad Operativa	(467)	12.168	5.851	5.851	5.851	5.851	5.851	12.168	12.168	5.851	5.851	5.851	82.845
Intereses préstamos	668	656	645	634	622	611	599	588	576	564	552	540	7.254
Utilidad antes de impuesto (EBT)	(1.134)	11.512	5.206	5.217	5.228	5.240	5.251	11.581	11.593	5.287	5.299	5.311	75.591
Participación laboral													11.339
Impuesto a la renta													19.124
UTILIDAD NETA	(1.134)	11.512	5.206	5.217	5.228	5.240	5.251	11.581	11.593	5.287	5.299	5.311	45.128

9.6. Balance General Proyectado.

A continuación se presenta el balance general proyectado, que responde al giro del negocio planteado. Donde el primer año la mayor parte de sus inversiones se concentran en activos fijos y conforme va creciendo su nivel de actividad pasan a representar mayormente los activos corrientes.

Tabla 40. Balance General Proyectado.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Caja	59.017	67.771	88.212	119.697	161.844	205.735
Cuentas x cobrar		3.327	4.327	5.053	5.828	6.092
Activos Corrientes	59.017	71.098	92.538	124.750	167.672	211.827
Adecuaciones	116.348	116.348	116.348	116.348	116.348	116.348
Equipamiento canchas	16.825	16.825	16.825	16.825	16.825	16.825
Muebles y Enseres	6.266	6.266	6.266	6.266	6.266	6.266
Equipos de computación	3.297	3.297	3.297	3.297	3.297	3.297
Equipos	1.005	1.005	1.005	1.005	1.005	1.005
Menaje	4.642	4.642	4.642	4.642	4.642	4.642
Dep. Acumulada		(16.690)	(33.381)	(50.071)	(64.116)	(78.160)
Activos Fijos netos	148.383	131.692	115.002	98.312	84.267	70.223
Activos diferidos	6.980	5.584	4.188	2.792	1.396	-
Total activos	214.380	208.375	211.728	225.853	253.335	282.050
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Cuentas por pagar proveedores		5.213	6.709	7.226	7.773	8.086
Pasivos Corrientes	-	5.213	6.709	7.226	7.773	8.086
Préstamos bancarios LP	85.752	72.168	56.998	40.055	21.133	-
Capital social	128.628	128.628	128.628	128.628	128.628	128.628
Utilidades retenidas		2.366	19.394	49.944	95.802	145.336
Total patrimonio	128.628	130.993	148.022	178.572	224.430	273.964
Total pasivo y patrimonio	214.380	208.375	211.728	225.853	253.335	282.050

9.7 Flujo de efectivo proyectado.

El flujo de efectivo proyectado presenta el movimiento del dinero en la actividad del negocio primero en su parte operacional, luego en la parte de inversiones y finalmente en las actividades financieras que reflejarán al final la posición neta de efectivo proyectada del negocio.

Tabla 39. Flujo de efectivo proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta		4.731	34.057	61.100	91.715	99.068
(+) depreciación y amort		18.086	18.086	18.086	15.440	15.440
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		(3.327)	(1.000)	(726)	(775)	(264)
(+) incrementos cuentas por pagar proveedores		5.213	1.496	517	547	313
Flujo neto de caja operativo		24.703	52.640	78.978	106.927	114.557
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Activos fijos	(148.383)					
Preoperacionales	(6.980)					
Flujo de caja neto por inversiones	(155.363)	-	-	-	-	-
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Prestamos	85.752	(13.584)	(15.171)	(16.943)	(18.922)	(21.133)
Aportes accionistas	128.628					
Dividendos pagados a accionistas		(2.366)	(17.029)	(30.550)	(45.857)	(49.534)
Flujo neto de caja por act. Financieras	214.380	(15.949)	(32.199)	(47.493)	(64.780)	(70.667)
BALANCE DE EFECTIVO						
Caja al inicio		59.017	67.771	88.212	119.697	161.844
FLUJO DE CAJA NETO	59.017	8.754	20.440	31.485	42.148	43.890
Caja Final	59.017	67.771	88.212	119.697	161.844	205.735

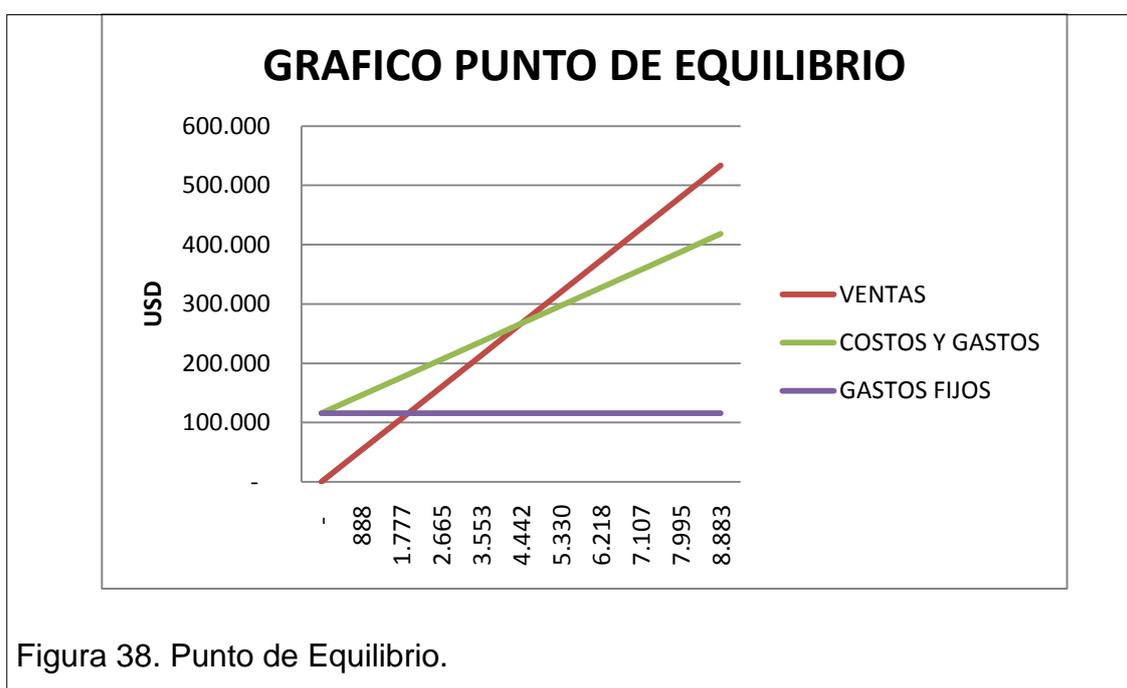
9.8. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel de ventas en el cual se pueda cubrir los gastos fijos del negocio para no tener una pérdida, ni ganancia. En el caso específico del proyecto para el primer año se estimó vender 4.442 paquetes que arrojó una utilidad en dicho ejercicio económico.

Tabla 41. Punto de equilibrio.

AÑO	1	2	3	4	5
VENTAS	4.746	5.538	6.328	7.120	7.120
Costos Variables	161.626	176.381	185.765	194.081	201.105
Gastos Adm, ventas y finan	115.629	137.437	145.012	151.817	155.144
<i>Costo total</i>	<i>277.255</i>	<i>313.819</i>	<i>330.777</i>	<i>345.898</i>	<i>356.249</i>
Precio de venta promedio	60,09	66,97	68,45	70,16	73,34
Costos Fijos por Unidad	24,36	24,82	22,92	21,32	21,79
Costos Variables por Unidad	34,06	31,85	29,36	27,26	28,25
Costo Unitario					

	58,42	56,67	52,27	48,58	50,03
Utilidad bruta por Producto	1,67	10,30	16,17	21,58	23,31
UTILIDAD	7.925	57.047	102.346	153.626	165.943
Cantidad de Equilibrio paquetes	4.442	3.914	3.710	3.539	3.440
Margen Bruto	0,03	0,15	0,24	0,31	0,32
Representa del total proyectado	94%	71%	59%	50%	48%



9.9. Control de costos importantes

9.9.1 Análisis de sensibilidad.

Éste proyecto dentro de su estructura de costos, los rubros que mayor sensibilidad podrán tener para el cumplimiento de los objetivos planteados están:

1 Costo de alquiler del terreno, que por el giro del negocio requiere contar con una ubicación estratégica adecuada, espacios suficientes para garantizar su

correcto funcionamiento, y que podría variar negativamente, lo que afectaría el resultado del negocio.

2. El costo de mantenimiento y servicios básicos serían los otros rubros que pueden considerarse altamente sensibles, ya que al manejar altos estándares de calidad implicarán su posible variabilidad.

3. No se debe dejar de lado que al ser la primera escuela de alto rendimiento en el mercado, los precios que se han estimado para cada uno de los paquetes respondieron al estudio realizado, pero en la realidad al momento de iniciar operaciones la demanda podría ser sensible al precio.

4. Se manejarán tres tipos de escenarios. Pesimista, esperado y optimista basado en el nivel de sensibilidad que podrían tener las variables antes indicadas. En el escenario pesimista se considera una variación del precio de un -10% y un incremento de los costos de un +10%. En el escenario optimista una subida de precios de +10% y una baja de costos de -10%.

9.9.2 Escenarios.

Tabla 42. Escenarios.

ESCENARIO	VAN	TIR	B/C	Plazo de pago
PESIMISTA	11.204	14,00%	1,06	4,62
ESPERADO	161.823	37,01%	1,91	3,09
OPTIMISTA	242.448	47,59%	2,38	2,63

Tomando en consideración las premisas expuestas anteriormente en el escenario pesimista en donde varían los costos en un más 10% y bajan los precios ofertados en un 10% el proyecto obtiene un TIR ligeramente superior al costo promedio ponderado del proyecto y aún viable.

En el escenario opuesto en donde los costos bajen un 10% y los precios ofertados suban en 10% el TIR es muy superior al costo promedio ponderado de capital y el periodo de retorno de la inversión se reduciría.

9.9.3 Índices Financieros

El proyecto refleja indicadores de rentabilidad adecuados a su giro de negocio con un crecimiento del margen bruto año a año. Si bien es cierto la rentabilidad sobre los activos la rentabilidad es negativa, conforme se proyectan los siguientes años hay una mayor rentabilidad positiva sobre los mismos. Además es importante señalar que la rentabilidad sobre el patrimonio de los accionistas en los dos últimos años supera el 60% y sobre la inversión alcanza en el quinto año el 42%. Por otro lado la mayor utilización de la capacidad instalada se refleja en un mejor índice de rotación de activos fijos que pasa de 1,89 en el año uno a 7.44 en el quinto año.

Tabla 43. Índices financieros.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RAZON DE RENTABILIDAD					
MARGEN DE UTILIDAD					
Utilidad bruta/ventas	43%	52%	57%	61%	61%
Costos/Ventas	57%	48%	43%	39%	39%
ROA					
Utilidad Neta / Activos Totales	2%	16%	27%	36%	35%
ROE					
Utilidad Neta / Patrimonio	4%	23%	34%	41%	36%
ROI					
Utilidad Neta / Inversión	2%	16%	29%	43%	46%
RAZON DE ROTACION					
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS					
Ventas/Activos Fijos Netos	2,17	3,22	4,41	5,93	7,44
ROTACION DE CUENTAS X COBRAR					
Ventas/ Cuentas por Cobrar	85,71	85,71	85,71	85,71	85,71
ROTACION DE CUENTAS X PAGAR					
CAPITAL DE TRABAJO					
Activos Corrientes /Pasivos Corrientes	14	14	17	22	26

9.10 Valoración

El CAPM es la tasa esperada del inversionista sobre el dinero que está aportando como capital en el proyecto y que cubriría sus expectativas de retorno y el riesgo asumido. El cálculo del mismo es $\text{Beta} \times \text{prima de mercado} + \text{Riesgo País} + \text{Tasa libre de riesgo}$ la cual nos da un 18.30%

Su fórmula es:

$\text{Beta} \times \text{prima de mercado} + \text{Riesgo País} + \text{Tasa libre de riesgo (Bono del estado)}$

Su cálculo en base a la fórmula es:

Tabla 44. CAPM.

Beta	0,950
Bono del estado	6,89%
Riesgo País	5,69%
Prima de Mercado	6,02%
Costo de oportunidad Apalancado	<u>18,30%</u>

El CPPC Costo promedio ponderado del capital es la tasa a la cual se descontarían los flujos de caja del proyecto para llevarlos a valor presente y es la tasa requerida de retorno para todos aquellos que financian el mismo, accionistas e institución financiera, es decir es el costo de capital propio del proyecto

Su fórmula es:

$\text{Deuda} \times \text{tasa de interés} \times (1 - \text{Tasa impositiva en el Ecuador}) + \text{Porcentaje de capital} \times \text{CAPM}$

Tabla 45. CPPC.

	Total	Costo	Costo d. de imp	CPPC
Crédito	40,0%	11,1%	33,7%	2,9%
Aportes socios	<u>60,0%</u>	18,3%	18,3%	11,0%
	100,0%			
			CPPC	13,9%

10. CAPÍTULO 10 PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1 Financiamiento deseado

Tabla 46. Financiamiento.

FINANCIAMIENTO	
Préstamos	85.752
Accionistas	128.628
Total financiamiento	214.380

10.2 Estructura de capital y deuda buscada

La estructura del capital será de 69.909 dólares divididos en dos socios o accionistas. El Arquitecto David Pérez contribuirá con \$45.000 obteniendo el 34,98% de las acciones y el Ing. Jorge Landívar aportará con \$39.900 obteniendo el 31,01% de las acciones y finalmente el Ing. Jaime Pérez aportará con 43.728 obteniendo el 33,99, obteniendo así el total de \$128.628 correspondientes al 60% del financiamiento del proyecto. La deuda del 40% del total del financiamiento correspondiente a \$85.752 se lo realizará por medio de una institución financiera privada a una tasa de 11.10% impuesta por el Banco Central del Ecuador.

10.3 Capitalización

Dentro de las políticas de la compañía se establecerá que el 50% de las utilidades netas se retengan por motivos de capitalización del proyecto.

10.4 Uso de fondos

El uso de los fondos de la compañía se establecerá de acuerdo al aporte de cada socio, así como la distribución del capital de la misma |descrito

anteriormente como el 40% por parte de los socios o accionistas y el 60% restante conformado por deuda.

10.5 Retorno Para el inversionista

Tabla 47. Retorno para el inversionista.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidades antes de impuestos e intereses *[(1-15%)*(1-22%)]		11.116	42.632	71.490	104.177	110.877
Depreciación y amortización (+)		18.086	18.086	18.086	15.440	15.440
Variación de capital de trabajo		1.886	496	(209)	(228)	49
Gastos de Capital	(214.380)					
Deuda	85.752					
Pagop Principal Deuda		(13.584)	(15.171)	(16.943)	(18.922)	(21.133)
Pago Intereses deuda *[(1-15%)*(1-22%)]		(5.862)	(4.810)	(3.635)	(2.322)	(857)
Flujo de efectivo disponible del inversionista	(128.628)	11.643	41.234	68.790	98.145	104.376
Flujos descontados	(128.628)	9.842	29.464	41.551	50.112	45.050
VAN	47.391					
TIR	29,55%					
B/C	1,37					
Plazo de pago	3,95 años					

Para los accionistas el proyecto es totalmente viable, obtiene un retorno del 29,55%, muy superior al 18,3% que esperaban, además en términos de costo beneficio obtienen 1.37 dólar por cada dólar invertido y recupera su inversión en 3.95 años. Se obtiene un van de 47.391 tomando en cuenta que el terreno es arrendado y el plan de negocios no tiene muchos activos fijos.

11. CAPÍTULO XI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 Conclusiones

- De acuerdo con el análisis de investigación de mercados, se concluye que el segmento de futbolistas amateur se ha visto incrementado en los últimos años gracias a la inversión privada en establecimientos que ofrecen lugares óptimos para el desarrollo de la práctica del fútbol.
- El análisis de entorno de la industria refleja que un crecimiento anual del 11.4% ofrece un ambiente favorable para la implementación de un nuevo giro de negocio basado en distintos factores de diferenciación para el desarrollo en las habilidades dentro de la práctica del fútbol.
- Los datos recolectados en la investigación de mercados sirvieron para demostrar que existe una demanda insatisfecha de futbolistas amateur que desearían mejorar sus habilidades en la práctica del fútbol. También ayudó a encontrar el segmento de mercado y perfil de posibles clientes de quienes destinan un porcentaje de sus ingresos a la práctica de este deporte.
- Las estrategias a tomar detalladas en el plan de marketing reflejan la correcta inserción del plan de negocios dentro del mercado al cual está dirigido, así como el tamaño de mercado que se espera captar mediante el uso de herramientas y de estrategias del marketing mix.
- Los valores arrojados dentro del plan financiero sirvieron para determinar la viabilidad financiera del mismo con una tasa interna de retorno TIR y un valor actual neto VAN positivos dentro de los tres escenarios normal, optimista y pesimista planteados en el desarrollo del proyecto.

11.2 Recomendaciones

Se recomienda implementar el negocio dentro de los parámetros establecidos en el transcurso de la investigación, tomando en cuenta las siguientes recomendaciones para su óptimo desempeño.

- Identificar fortalezas dentro de la operatividad del negocio las cuales puedan ser mejoradas y desarrolladas para mantener una ventaja competitiva con posibles competidores inexpertos que deseen implementar un mismo modelo de negocio.
- Ofrecer los servicios que tiene la competencia, expandir la cartera de negocios a realizar campeonatos en las instalaciones mejorando el precio en torneos ya que se observa que el mercado es sensible al precio.
- Buscar personal con experiencia y conocimiento en el mercado, además de contacto directo con el nicho y que puedan destacar en la toma de decisión de los clientes al momento de la elección de un servicio.
- Seguir las políticas de capitalización del proyecto reinvertiendo utilidades para la adquisición del terreno obteniendo ventaja fiscal de reinversión con el propósito de optimizar las adecuaciones del establecimiento y poder expandir el modelo de negocio en distintos sectores de la ciudad.

REFERENCIAS

- (http://www.centroculturalquito.com/imagesFTP/13644.Plan_de_Desarrollo_Local_2012_2022.pdf), Recuperado el 8 de enero del 2015
- (<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Infografias/INFOGRAFIA%20FUTBOL.PDF>) Recuperado el 16 de septiembre del 2014.
- (http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/mercados-ropa_deportiva-deporte_0_926907305.html) Recuperado el 23 de junio del 2014
- Alabarces, P. (2003). *Futbologías*. (1°. ed) Buenos Aires, Argentina: Gráfica y Servicios S.R.L
- Armstrong, G. y Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. (11°. ed.). México, D.F., México: Pearson Educación.
- Boyd, W. y Mullind, J. (2005). *Marketing Estratégico*. (4°. ed.) México, D.F., México: Mc Graw Hill.
- Ciclo de vida del producto <http://managersmagazine.com/index.php/2013/12/el-ciclo-de-vida-del-producto-en-marketing/> Recuperado el 8 de septiembre del 2014
- García, M., Puig, N. y Lagardera, F. (2009). *Sociología del Deporte*. (3.º ed.). Madrid, España: Alianza Editorial.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5.º ed.). México, D.F., México: Mc Graw Hill.
- <http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl> Recuperado el 29 de enero del 2015
- <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/>
- <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Infografias/INFOGRAFIA%20FUTBOL.PDF> Recuperado el 23 de julio del 2014
- <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx>. Recuperado el 25 de mayo del 2014
- <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-canchas-sinteticas-el-nuevo-negocio-del-futbol-573942.html> Recuperado el 1 de junio del 2014

- http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101314341/-1/Parques_barriales_recibir%C3%A1n_canchas_de_c%C3%A9sped_sint%C3%A9tico.html#.VKxdN9KG934 Recuperado el 7 de julio del 2014
- http://www.revistalideres.ec/economia/profit-nueva_imagen-deportista-amateur-marca-energizantes_0_943705633.html Recuperado el 17 de agosto del 2014
- Kotler, P., y Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing*. (12°. ed.). Naucalpán de Juárez, México: Pearson Educación.
- Lamb, C., Hiar, J. y McDaniel, C. (2006). *Fundamentos de Marketing*. (4°. ed.). México, D.F., México: International Thompson Editores, S.A.
- Lambin, J., Gallucci, C. y Sicurello, C. (2007). *Dirección de Marketing, Gestión Estratégica y Operativa del Mercado*. (2°. ed.). México, D.F., México: McGraw – Hill.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. (5°. ed.). México, D.F., México: Pearson Educación.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2001). *Administración Estratégica* (11° ed.). México, D.F., México: McGraw – Hill.

ANEXOS

Población de edades en Quito

QUITO

Grupos quinquenales de edad	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
Menor de 1 año	12,747	12,508	25,255
De 1 a 4 años	59,584	57,123	116,707
De 5 a 9 años	73,697	72,112	145,809
De 10 a 14 años	72,820	70,849	143,669
De 15 a 19 años	72,123	73,089	145,212
De 20 a 24 años	76,614	79,961	156,575
De 25 a 29 años	74,866	78,923	153,789
De 30 a 34 años	64,167	68,516	132,683
De 35 a 39 años	53,577	59,957	113,534
De 40 a 44 años	45,760	51,749	97,509
De 45 a 49 años	42,230	49,054	91,284
De 50 a 54 años	34,479	39,791	74,270
De 55 a 59 años	28,616	32,838	61,454
De 60 a 64 años	21,747	25,205	46,952
De 65 a 69 años	16,470	19,762	36,232
De 70 a 74 años	11,234	14,029	25,263
De 75 a 79 años	7,674	10,081	17,755
De 80 a 84 años	5,361	7,581	12,942
De 85 a 89 años	2,708	4,119	6,827
De 90 a 94 años	1,107	1,877	2,984
De 95 a 99 años	302	563	865
De 100 años y más	56	108	164
Total			

Población de Quito por sectores geográficas

Poblacion sector norte de quito

Administración Zonal

2010 2001 Aumento/

Disminución

2001-2010 %

Población % Población %

CIUDAD CONSOLIDADA 1.099.482 49.1 1.040.423 56.5 -2,5

Eloy Alfaro 453.092 20.2 412.297 22.4 - 2.2

Eugenio Espejo 421.782 18.9 394.005 21.4 - 2.5

Manuela Sáenz 224.608 10.0 234.121 12.7 - 2.7

ÁREAS EN PROCESO DE

CONSOLIDACIÓN 1.139.709 50.9 801778 43.5 + 1,5

La Delicia 364.104 16.3 274.368 14.9 + 1.4

Quitumbe 288.520 12.9 197.334 10.7 + 2.217

Administración Zonal

2010 2001 Aumento/

Disminución

2001-2010 %

Población % Población %

Los Chillos 166.812 7.4 116.946 6.3 + 1.1

Calderón 162.915 7.3 93.989 5.1 + 2.2

Tumbaco 157.358 7.0 119.141